

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA EKONOMICKÁ
FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Modification of Employee Remuneration System in a Selected Company

Student: Bc. Jakub Dvorský

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jakub Dvorský**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Modification of Employee Remuneration System in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
4. Charakteristika vybrané společnosti
5. Analýza stávajícího systému odměňování
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARIELY, Dan. *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*. New York: Simon & Schuster, 2016. ISBN 978-15-011-2004-6.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPIKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 25.4.2018


.....
Bc. Jakub Dvorský

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za její ochotu, cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování.....	6
3	Teoretická východiska odměňování zaměstnanců	7
3.1	Motivace.....	7
3.1.1	Motivační teorie	7
3.1.2	Zdroje motivace.....	8
3.1.3	Motivační vzorce.....	9
3.1.4	Vliv odměňování na pracovní motivaci	10
3.2	Hodnocení zaměstnanců.....	10
3.2.1	Metody hodnocení zaměstnanců	11
3.2.2	Cíle a oblasti hodnocení zaměstnanců.....	14
3.2.3	Kritéria hodnocení	15
3.2.4	Klady a zápory hodnocení práce	15
3.3	Odměňování zaměstnanců.....	16
3.3.1	Systém odměňování	16
3.3.2	Strategie systému odměňování	18
3.3.3	Celková odměna	18
3.3.4	Peněžní formy odměn.....	19
3.3.5	Nepeněžní formy odměn	24
3.3.6	Politika odměňování.....	27
3.3.7	Mzdové/platové struktury	28
4	Charakteristika společnosti.....	31
5	Analýza stávajícího systému odměňování.....	36
5.1	Stávající systém hodnocení zaměstnanců	36
5.2	Stávající mzdový systém	38
5.3	Stávající doplňkové formy mzdy	39
5.4	Stávající zaměstnanecké výhody.....	40
5.5	Náklady odměňování.....	41
5.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření	43
6	Návrhy a doporučení.....	60
6.1	Úprava systému provize	60

6.2	Zavedení cafeteria systému	60
7	Závěr.....	65
	Seznam použité literatury	66
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Odměňování zaměstnanců je součástí strategického řízení každé společnosti a patří k nejdůležitějším personálním činnostem. Za optimálně nastavený systém odměňování je považován systém, který je motivující, spravedlivý, efektivní a transparentní. Je důležité, aby byl systém odměňování takto vnímán především ze strany zaměstnanců, kteří jsou jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují fungování celého podniku. A zároveň by měl systém odměňování vyhovovat i společnosti z hlediska daňové uznatelnosti nákladů a jejich výše.

Cílem této diplomové práce je úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a navržení změn, vedoucích ke zlepšení stávajícího systému odměňování.

Tato diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části budou na základě studia odborné literatury zpracována teoretická východiska systému odměňování a související pojmy jako je motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. V rámci motivace budou popsány motivační teorie, zdroje motivace, motivační vzorce a vliv odměňování na pracovní motivaci. Poté bude následovat část věnovaná hodnocení zaměstnanců, která bude obsahovat metody hodnocení zaměstnanců, cíle a oblasti hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení, klady a zápory hodnocení práce. Závěr teoretické části bude věnován odměňování zaměstnanců, jehož obsahem bude systém odměňování, strategie systému odměňování, celková odměna, mzda, mzdové formy, politika odměňování, mzdové a platové struktury. Veškerá použitá literatura bude uvedena na konci práce v seznamu použité literatury.

V úvodu praktické části bude představena vybraná společnost, její předmět činnosti, organizační struktura, pracovní pozice, systém dovolené a složení zaměstnanců.

Po představení společnosti bude následovat analýza stávajícího systému hodnocení, mezd, doplňkových forem mzdy, zaměstnaneckých výhod a nákladů odměňování na základě informací z webových stránek a interních dokumentů. Poté bude provedeno dotazníkové šetření, jehož vyhodnocení bude tvořit závěrečnou část analýzy stávajícího systému odměňování.

Na závěr praktické části budou předloženy konkrétní návrhy a doporučení, které budou vycházet z dotazníkového šetření a budou koncipovány tak, aby přispěly ke zlepšení stávajícího systému odměňování.

2 Metodika a metody zpracování

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy stávajícího systému odměňování ve vybrané společnosti a navržení doporučení pro jeho zlepšení.

Tato diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Pro vypracování jednotlivých částí práce bylo využito více logických metod. V teoretické části jsou sepsány základní pojmy z oblasti motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců na základě poznatků získaných z české a zahraniční literatury. Na základě empirických faktů a komparace názorů autorů uvedených v odborné literatuře jsou metodou logické indukce vyvozeny poznatky uvedené v teoretické části práce. Jelikož smyslem diplomové práce není pouhé konstatování definic a popsání pojmů, je další použitou metodou v teoretické části metoda kompilace. Za pomoci, které je z dílčích kapitol zaměřených na motivaci, hodnocení a odměňování vytvořen systematicky navazující celek umožňující uspořádaný a ucelený náhled na problematiku systému odměňování.

Na začátku praktické části je představena vybraná společnost, organizační struktura a zaměstnanci společnosti. Po představení společnosti je provedena analýza stávajícího systému hodnocení a odměňování s využitím interních zdrojů společnosti, vlastních zkušeností a metody elektronického dotazníkového šetření, ze kterého byly získána sekundární data. Tyto data jsou podpořena grafy a tabulkami pro lepší přehlednost. Z výsledku šetření, grafů a tabulek jsou pomocí metody syntézy a dedukce vyvozeny závěry.

Na základě vyvozených závěrů jsou předloženy návrhy a doporučení na zlepšení aktuálního systému odměňování jejichž účelem je splnit cíl diplomové práce.

3 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

Za účelem získání efektivního návrhu systému odměňování je nejprve zapotřebí vysvětlit několik základních oblastí, které jsou s odměňováním zaměstnanců spojeny. Mezi tyto oblasti patří motivace zaměstnanců, hodnocení a následné odměňování. V rámci kapitoly bude rozebrána motivace na motivační teorie, zdroje motivace, motivační vzorce a vliv odměňování na pracovní motivaci. Ve druhé části kapitoly pak bude rozebráno hodnocení zaměstnanců na metody hodnocení, cíle a oblasti hodnocení, kritéria hodnocení, klady a zápory hodnocení práce. Ve třetí a závěrečné části kapitoly bude popsáno odměňování zaměstnanců. V rámci odměňování zaměstnanců bude popsán systém odměňování, strategie systému odměňování, celková odměna a její složení, politika odměňování a mzdové/platové struktury.

3.1 Motivace

Motivace je považována za stav, který podněcuje k určité aktivitě. Neuspokojená potřeba vyvolává impulsy, které člověka podněcují k aktivitě. Motivace ve své podstatě tedy znamená uvádění se do pohybu. I původ názvu motivace z latinském „moveo“, hýbat, pohybovat naznačuje, že se musí jednat o stále pohyblivou složku, která se bude měnit v závislosti na požadovaném výkonu. Motivace se dotýká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Ne vždy však motivace působí pozitivně. V případě, kdy odměna nesplňuje očekávání, vzniká stav demotivace, který se zpravidla negativně projeví na pracovním výkonu.

Nelze popřít, že hlavním důvodem návštěvy zaměstnání je potřeba stálého příjmu. Pokud se však daří tuto potřebu uspokojit, začnou se zaměstnanci zajímat o své další potřeby, které byly „zastíněny“ předchozí potřebou stálého příjmu. Jako další potřeby můžeme zmínit nabírání životních zkušeností, získávání sebevědomí a sebedůvěry ve své schopnosti, možnost seberealizace a další.

Pro každou organizaci je podstatné, aby výkon jejich pracovníků byl na co nejvyšší úrovni. Manažeři se tedy snaží skrze motivující systém odměňování vzbudit zájem, ochotu a chuť zaměstnanců aktivně se účastnit plnění všech pracovních činností, které jsou v zájmu firmy a v souladu s jejími cíli (Provazník, 2003).

3.1.1 Motivační teorie

Armstrong (2015) uvádí přístupy k motivaci, které jsou založeny na teoriích motivace. Mezi nejznámější teorie patří:

- Teorie instrumentality – odměny a tresty slouží jako prostředek, aby se lidé chovali potřebným způsobem.
- Teorie zaměřená na obsah – nazývána také teorií potřeb. Je založena na teorii, že lidské chování je motivováno neuspokojenými potřebami. K opětovnému nastolení rovnováhy je zapotřebí zvolit cíl a způsob chování vedoucí k dosažení stanoveného cíle. V rámci této teorie motivace je mezi manažery a ekonomy nejznámější Maslowova teorie hierarchie potřeb. Dále mezi teorie zaměřené na obsah patří teorie tří kategorií potřeb Clayтона Alderfera, Herzbergova dvou faktorová teorie potřeb a další.
- Teorie zaměřená na proces – tento druh teorie bývá nazýván teorií kognitivní. Vzhledem k zaměření, na to, jak lidé vnímají pracovní prostředí okolo sebe a způsoby, jak toto prostředí vnímají a jak je vysvětlují. Teorie se snaží vysvětlit a definovat proces toho, jak je chování vyvoláno, řízeno, udržováno a ukončeno.

3.1.2 Zdroje motivace

Mezi základní zdroje motivace bezpochyby patří potřeby, které Abraham Maslow znázornil a seřadil ve své pyramidě potřeb. Neuspokojená potřeba vytváří „napětí“, které zaniká s uspokojením potřeby a zároveň tak vzniká prostor pro napětí vznikající z jiné neuspokojené potřeby. Dalšími zdroji motivace jsou návyky, zájmy, ideály a hodnoty. Uvedené zdroje motivace tvoří motivační profil každého člověka. Tento motivační profil se formuje v závislosti na prostředí, ve kterém se člověk nalézá, na výchově, vzdělání, společenském životě, postavení ve společnosti a životních zkušenostech.

Klíčovým zdrojem motivace jsou bezpochyby potřeby. Potřeby chápeme jako prožívaný, uvědomovaný i neuvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro daného jedince důležité. Na jejich základě se vytváří chování a psychická činnost člověka včetně myšlení, emocí a vůle (Ariely, 2016).

Za další zdroj motivace jsou považovány návyky, které můžeme definovat jako ustálený a opakovaný způsob jednání lidí v určité situaci (Ariely, 2016).

Dalším zdrojem motivace jsou zájmy, které lze definovat jako trvalejší zaměření člověka na určité předměty nebo oblasti určité činnosti. Tyto trvalé motivy jsou neuspokojitelné a jejich dílčí uspokojení má za následek růst jejich motivační síly (Ariely, 2016).

Zdrojem motivace jsou i hodnoty, které si každý člověk utváří během života v rámci hodnotového systému. Hodnotová orientace ovlivňuje přístup jedince k okolnímu světu i k sobě samému. Člověkem přijímané hodnoty jsou výsledkem společenského působení a vyjadřují, co je pro nás důležité a čeho si vážíme (Ariely, 2016).

Pátým zdrojem motivace jsou ideály, které lze považovat za vysoké a vznešené cíle, které jsou nedosažitelné, nebo velmi obtížně dosažitelné (Ariely, 2016).

3.1.3 Motivační vzorce

V rámci vytvoření motivačního prostředí je potřeba přihlížet k individuálním rozdílům. Lidé mají různé potřeby a stanovují si různé cíle. Za účelem dosažení těchto cílů pak podnikají kroky, které jsou pro každého jedince specifické. Proces motivace spočívá v usměrňování chování lidí tak, aby jednali určitým způsobem.

Proces motivace má tři složky. Směr, za který je považována činnost, kterou se jedinec snaží vykonávat, aby uspokojil vlastní potřeby. Úsilí, s jakou pílí jedinec vykonává danou činnost a vytrvalost, jak dlouho se jedinec snaží potřeby uspokojit (Armstrong, 2015).

Motivaci dále lze rozdělit vzhledem k původu motivace na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je založena na principu, kdy si člověk sám vytýčí cíle, ke kterým směřuje a cestu k jejich dosažení. Hlavním faktorem vnitřní motivace je odpovědnost, pocit autonomie a příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Naopak vnější motivace pochází z vnějšího prostředí, například v práci skrze odměny, pochvalu, povýšení či zvýšení platu. Za zdroj vnější motivace však lze považovat i tresty, jako kritiku, srážku ze mzdy či platu, nebo disciplinární řízení (Armstrong, 2015).

Každý člověk má rozdílný způsob, kterým chce být motivován a tyto rozdíly je zapotřebí rozpoznat.

1. Proaktivní vs. reaktivní – proaktivní lidé se projevují iniciativou a smyslem pro novotářství. Snaží se rychle vkládat teoretické poznatky do praxe. Reaktivní lidé naopak vyčkávají, než začnou jednat, vše důkladně prostudují a jsou při jednání opatrní.
2. Interně motivovaní vs. externě motivovaní – interně motivovaní lidé jednají na základě svých domněnek, že jednají správně a nepřijímají názory jiných lidí. U externě motivovaných lidí je důležitá zpětná vazba a názor druhých.
3. Orientace na stejnost vs. odlišnost – lidé s orientací na stejnost dávají přednost „stereotypním“ již zkoušeným věcem zatímco lidé preferující odlišnost, rádi zkoušejí věci nové.
4. Nezávislí vs. kooperativní – jedinci preferující nezávislost raději pracují sami, zatímco kooperativní lidé budou raději pracovat ve skupině či týmu (Foot, 2002).

3.1.4 Vliv odměňování na pracovní motivaci

V rámci podnikového odměňování manažeři usilují o zvýšení motivace. Ve spojení s motivačním efektem odměňování vyvstává několik otázek. Například jak vysokou mzdu vyplácet? Jak odměňovat, abychom lépe motivovali zaměstnance? Každá firma má na tyto otázky svou vlastní „odpověď“, nicméně několik zásad úspěšného odměňování je však pro všechny firmy společná.

Základní pravidla motivačního odměňování zahrnují osm zásad:

1. K výkonové motivaci zaměstnanců slouží především výkonové složky odměňování, nikoli zvýšení dosavadní mzdy/platu.
2. Účinnost výkonového odměňování je potřeba pravidelně ověřovat a obměňovat.
3. Pokud rozdíly ve výši základní mzdy/platu nebo výkonové složky zaměstnanců nelze jasně a srozumitelně vysvětlit, neměli bychom je vytvářet. I malé rozdíly ve finanční odměně mohou zaměstnanci vnímat jako nespravedlivé a tento rozdíl může mít mnohem větší dopad na motivaci než zvýšení platu.
4. Princip výkonového odměňování je potřeba promítat i do přijímání nových zaměstnanců, abychom skrze výši odměny nového zaměstnance nesnížili motivaci a spokojenost stávajících zaměstnanců.
5. Aby odměňování bylo pro zaměstnance motivující je zapotřebí využívat nejen individuálních, ale i skupinových a celopodnikových forem odměňování.
6. Není rozumné „uplácet“ nespokojené zaměstnance hrozící odchodem.
7. Odměna vyplácena podnikovému vedení by měla být v určité relaci vzhledem k odměnám ostatních zaměstnanců.
8. Zvyšování cen by nemělo mít podstatný vliv na růst průměrné základní mzdy/platu (Armstrong, 2015).

3.2 Hodnocení zaměstnanců

Každý zaměstnanec má předpoklady pro výkon určité činnosti. Informace získané z hodnocení zaměstnanců jsou podkladem pro management a vedoucí zaměstnance společnosti, sloužícími k optimalizaci využití schopnosti jednotlivých zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejsložitějších a zároveň nejcitlivějších personálních činností. Smysl hodnocení spočívá zejména ve zhodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, plnění úkolů a požadavků vztahujících se k zastávanému pracovnímu místu.

Mimo jiné se však hodnotí i chování a vtahy se spolupracovníky, zákazníky a dalšími osobami, se kterými zaměstnanec přichází do kontaktu. Hodnocení zaměstnanců lze považovat za zdroj poznání kladných i záporných stránek osobnosti, lepšího využití profesní kvalifikace, motivace a spravedlivého odměňování. Zároveň pomáhá naplňovat zásadu spravedlivého odměňování, tedy že za stejnou práci náleží zaměstnanci stejná odměna (Armstrong, 2015).

3.2.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců lze rozdělit na formální a neformální. Neformální hodnocení je ve své podstatě poskytováno okamžitě formou zpětné vazby nadřízeného směrem k zaměstnanci. Tento typ hodnocení má především příležitostnou povahu a bývá ovlivněn pocity v okamžiku hodnocení (Koubek, 2015).

Formální hodnocení je na rozdíl od hodnocení neformálního standardizované a provádí se v určitém, předem daném intervalu. Má podobu analytického hodnocení, tzn. zákazník je hodnocen na základě stanovených kritérií. Je pro něj charakteristický jasný plán a systematickosti. Z formálního hodnocení se běžně pořizují záznamy, které jsou zakládány do osobních spisů zaměstnanců.

V posledních letech se vyskytují názory, že systematické hodnocení jedinců není optimální a narušuje organizační klima, což má ve výsledku dopad i na fungování organizace. Především v Japonských podnicích ustupují od hodnocení jednotlivců a zavádějí hodnocení celých organizačních útvarů.

Armstrong, rozlišujeme tři hlavní přístupy k hodnocení práce. Jedná se o analytické hodnocení práce, neanalytické hodnocení práce a tržní oceňování viz tab. 3.1 (Armstrong, 2009).

Tabulka 3.1 Výhody a nevýhody kategorií hodnocení práce

Přístup	Výhody	Nevýhody
Analytický	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Systematické. ➤ Nabízejí hodnotitelům předem definované měřítko, pomáhající zvýšit objektivitu a důslednost soudů. ➤ Poskytují možnost obrany proti stížnostem na nerovnost v odměňování. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Drahé a časově náročné jak v případě vytváření, tak v případě uplatňování. ➤ Mohou být příliš složité. ➤ Nezajišťují úplnou objektivitu nebo důslednost.
Neanalytický	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Snadné vytvoření. ➤ Nabízejí jednoduchou a rychlou metodu zařazování prací do stupňů nebo vytváření relací (metoda pořadí). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spoléhají na celkový obraz a potenciálně závisejí na subjektivních soudech. ➤ Neexistují žádné předem definované standardy. ➤ Neposkytují možnost obrany proti stížnostem na nerovnost v odměňování.
Tržní oceňování	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realistická, je to trh, co určuje hodnotu prací. ➤ Poměrně snadná, pokud jsou snadno dostupné odpovídající údaje o situaci na trhu. ➤ Tržní relace lze použít jako vodítko pro vytvoření vnitřních relací. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nemusejí být rychle k dispozici přesné údaje o situaci na trhu. ➤ Ignorují problém vnitřní spravedlnosti. ➤ Může být vytvořeno nespravedlivé peněžní odměňování.

Zdroj: ARMSTORNG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. s. 141. ISBN 978-80-247-2890-2, upraveno

Analytické hodnocení práce

Analytické metody rozčleňují práce na určité množství faktorů a prvků v nich obsažených. Jedná se o systematické a objektivní metody poskytující obranu proti stížnostem na nerovnosti v odměňování. Analytické metody jsou rovněž dobrou základnou pro tvorbu tarifních stupňů. Nevýhodou těchto metod je časová a finanční náročnost (Armstrong, 2015).

Bodovací metoda je založena na rozdělení práce na tzv. placené faktory, které jsou následně rozděleny na subfaktory. Každý z faktorů musí být obsažen ve všech pracích ve společnosti a musí přispívat k hodnotě práce. Faktory poté slouží ke znázornění požadavků, které jsou v rámci práce kladeny na zaměstnance, který práci vykonává. Podle míry, v jaké je faktor obsažen v práci, jsou každému z faktorů přiřazeny body. Každá organizace si sama stanovuje faktory a postup přiřazování bodů, dle potřeby a důležitosti faktoru pro organizaci.

Podle celkového počtu bodů jednotlivých prací se vytváří mzdový tarif (Horváthová, Čopíková, 2014).

Metoda faktorového porovnávání je velmi podobná metodě bodovací, jen zde nedochází k rozdělení placených faktorů na subfaktory. Dalším rozdílem je tvorba pořadí hodnocených prací u každého faktoru. Při této metodě se porovnávají pracovní místa u každého z faktorů navzájem, a tak vzniká pořadí pracovních míst podle jednotlivých faktorů (Koubek, 2015).

Neanalytické hodnocení práce

V rámci tohoto přístupu jsou práce porovnávány jako celek. Neanalyzují se na základě faktorů nebo prvků obsažených v práci. Výhoda těchto metod spočívá ve snadném vytvoření a také jednoduchém a rychlém zařazení prací do jednotlivých stupňů. Za nevýhodu je považována velká subjektivita, předem neexistující standardy pro posuzování relativní hodnoty prací a chybějící argumenty proti stížnostem na nerovnost v odměňování.

Metoda pořadí prací je jednou z nejjednodušší a nejstarší metodou hodnocení práce. Práce jsou seřazovány podle hodnoty pro organizaci. Vzhledem k velké subjektivitě, neexistují žádné objektivní důvody vysvětlující pořadí prací. Metoda je však časově a organizačně nenáročná. Metoda je použitelná především v malých společnostech, při malém počtu hodnocených prací.

Klasifikační (katalogová) metoda je nejobvyklejším neanalytickým přístupem. U této metody je nejprve vytvořen katalog prací (stupně prací). Jednotlivé stupně jsou definovány na základě charakteristik práce. Mezi charakteristiky práce spadají například odpovědnost, dovednost, podmínky práce a další. Konkrétní pracovní místa jsou na základě práce jako celku porovnány s modelovými popisy a následně zařazeny do takového stupně, kterému profil práce nejlépe odpovídá. Výhodou této metody je jednoduchost, srozumitelnost a snadná použitelnost. Nevýhody metody spočívají v nepružnosti, vzhledem k hodnocení práce jako celku a vysokým nárokům na přesnost a pečlivost při přípravě a porovnávání (Koubek, 2015).

Metoda párového porovnávání je statistická metoda, ve které dochází ke srovnání jedné práce jako celku s jinou prací. Pokud je práce ve srovnání považována za práci s vyšší hodnotou, než práce se kterou je srovnávána, je práce ohodnocena dvěma body. Pokud je však práce považována ve srovnání za práci s nižší hodnotou, nedostane bod žádný. Jestliže je hodnota prací rovna, každá ze srovnávaných prací dostane jeden bod. Po porovnání všech prací je spočten celkový počet bodů u každé z prací a na základě součtu bodů je sestaveno pořadí prací.

Tržní oceňování

Nejedná se v pravém slova smyslu o proces hodnocení práce. Jde o posuzování mzdových/platových sazeb na základě tržních sazeb srovnatelných prací. K oceňování prací dochází na základě vnějších relací. Výhodou této metody je jednoduchost, ale pouze v případě že jsou dostupné přesné údaje o situaci na trhu. Tato metoda může být využita například pro zisk konkurenceschopnosti na trhu talentů. Za nedostatky metody lze považovat potřebu přesných údajů o situaci na trhu a problematiku vnitřní spravedlnosti (Horváthová, et al., 2014).

3.2.2 Cíle a oblasti hodnocení zaměstnanců

Cíle v rámci hodnocení zaměstnanců by měly být stanoveny metodou SMART. Měly by tedy být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časové vyměřené.

Horník (2006) cíle hodnocení:

- monitorování výkonosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- identifikovat potenciál zaměstnance,
- poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,
- poskytovat zaměstnanci příležitost projednat své ambice s nadřízeným,
- zlepšovat výkon v budoucnosti.

Armstrong (2015) cíle hodnocení:

- zveřejnit informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů či struktur,
- vytvořit objektivní základnu pro zařazování prací do stupňů a umožnit tak jednotný přístup při rozhodování a zařazení práce,
- definovat relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém a jednotném posouzení,
- hodnocení by mělo být transparentní, což znamená, že měřítka a východiska pro zařazování prací by měla být jasná,
- zaručit, aby společnost poskytovala stejnou peněžní odměnu za stejnou práci či stejné hodnoty.

Cíle hodnocení zaměstnanců lze také rozdělit do tří oblastí, kterými jsou:

- vstupy – jedná se o vše, co pracovník do své práce vkládá. Potenciál, způsobilost a praxe.
- výstupy – ty představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Stále častěji se však při hodnocení používá metoda Balance Score Board (BSC).
- proces (Horník, 2006).

3.2.3 Kritéria hodnocení

Abychom byli schopni hodnotit výkon zaměstnance je zapotřebí rozhodnout, dle jakých kritérií budeme hodnotit. Důležité je, aby tato kritéria byla nastavena podle profilu pracovní pozice. Základními a zároveň univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasné plnění. V dnešní době se však při hodnocení již nesleduje pouze výkonnostní stránka profese, ale také „profil“ zaměstnance, tedy jeho pracovní a sociální chování, schopnosti, vlastnosti, ochota přijímat úkoly, dodržování instrukcí, vedení potřebné evidence, vztahy se spolupracovníky, verbální schopnosti, odolnost vůči stresu a další (Koubek, 2015).

3.2.4 Klady a zápory hodnocení práce

V rámci hodnocení práce, především toho analytického, lze považovat za kladnou stránku možnost nastavení jasných kritérií, na jejichž základě je prováděno posuzování pracovního výkonu. Vzhledem k definování jasných kritérií lze vytvořit spravedlivou a obhajitelnou základnu pro systém odměňování.

Někteří kritici tvrdí, že hodnocení práce může vytvářet v organizaci zbytečné a nežádoucí hierarchie a mocenské vztahy. Jiní tvrdí, že se jedná o časově náročný proces, který je nepružný a přináší do firmy „zbytečnou“ byrokracii. Jako další důvod uvádějí také, že v rámci hodnocení práce není přihlíženo k vnějším vlivům. Za zápornou stránku analytického hodnocení práce je považován i fakt, že zaměstnanci časem zjistí, jak manipulovat se systémem hodnocení, aby byli zařazeni do vyššího stupně. Bezpochyby za zápor lze považovat i zkreslené výsledky hodnocení práce vycházející z předsudků vyplývajících z představ hodnotitelů (Armstrong, 2009).

3.3 Odměňování zaměstnanců

V odměňování zaměstnanců došlo k zásadní změně v roce 1992, kdy téměř veškeré platné mzdové a platové předpisy byly zrušeny a nahrazeny zákonem o mzdě a zákonem o platu.

Mzdu lze definovat jako odměnu za práci v určitém pracovním poměru v rámci soukromém sektoru. Podobně můžeme definovat i plat, s tím rozdílem, že plat na rozdíl od mzdy je vyplácen zpravidla zaměstnancům státu, územních samosprávných celků, státních fondů, příspěvkových organizací, jejichž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného ze státního rozpočtu zřizovatele, školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí, nebo regionální radou regionu soudržnosti.

Odměňování je nejdůležitější personální činností, na niž je poutána pozornost jak zaměstnanců, tak samotných zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé chápou mzdu/plat především jako náklad spojený s výkonem své podnikatelské činnosti. Vzhledem k tomuto úhlu pohledu se snaží o co nejvyšší rentabilitu svých investic do lidského kapitálu. Té mohou dosáhnout především díky správně nastavenému systému odměňování, který zaměstnanci vnímají jako motivující, jelikož motivovaný zaměstnanec podává vyšší výkon a tím přispívá k vyšší rentabilitě vloženého kapitálu (Koubek, 2015).

3.3.1 Systém odměňování

Moderní systémy odměňování jsou rozděleny do tří kategorií. Odměňování hmotné nárokové tvořeno mzdou/platem. Odměňování hmotné nenárokové tvořeno příplatky, bonusy, prémie a zaměstnaneckými výhodami. Odměňování nehmotné, které je tvořeno povýšením, uznáním, vybavením pracoviště, pochvalou a dalšími nehmotnými odměnami.

Při tvorbě systému odměňování je podstatné do systému odměňování zahrnout ty složky, které vyhovují podmínkám dané společnosti a jsou v souladu s vytvořenou strategií odměňování a zároveň odpovídají potřebám zaměstnanců organizace. Pouze systém odměňování akceptován na obou stranách, lze považovat za funkční (Armstrong, 2015).

Úkoly systému odměňování

Systém odměňování má následující úkoly:

- „Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.

- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
- Být zaměstnanci akceptován.
- Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
- Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy“ (Koubek, 2002, str. 267).

Základní otázky systému odměňování

Při odměňování proti sobě zpravidla stojí dvě skupiny. Na jedné straně zaměstnanec, který podává určitý pracovní výkon, má určité vzdělání, zkušenosti a schopnosti. Na straně druhé je společnost, která požaduje specifické pracovní schopnosti a pracovní výkon, za který je zaměstnanci poskytnuta odměna. O výši mzdy a jednotlivých složkách odměny rozhoduje společnost a zaměstnanec, který s odměnou a jejími jednotlivými složkami musí souhlasit. Společnost tedy hledá odpovědi na tři otázky:

1. Čeho chce společnost dosáhnout svým systémem odměn?

Odpověď na tuto otázku poskytuje strategie odměňování, která by měla být v souladu se strategií v podniku.

2. Jaký význam pro pracovníky má nabízená odměna?

Pracovníci požadují uspokojení svých potřeb, stálý příjem, sociální jistotu, životní stabilitu, spravedlnost v odměňování, možnost seberealizace.

3. Které faktory ovlivňují odměňování v organizaci (vnitřní faktory)?

Tyto faktory uspořádal Mark Goodridge do tří skupin:

- Faktory zaměřené na vklad zaměstnance, mezi které patří vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti, dovednosti, znalosti, duševní a fyzické schopnosti.

- Faktory zaměřené na charakteristiku pracovního poměru, kam jsou zařazeny veškeré vlastnosti a činnosti související s pracovním výkonem.
- Faktory zaměřené na konečný výstup zaměstnance, jako je zisk, výkon, kvalita, produktivita a prodej.

Všechny uvedené faktory, souvisejí s požadavky daného pracovního místa, jeho popisem a hodnocením práce vybrané pracovní pozice. (Horváthová, Čopíková, 2014).

Nelze vymyslet univerzální styl mzdy/platu a strukturu odměn pro všechny pracovníky. Proto je nutné vytvořit pomocí strategie odměňování efektivní systém odměňování, který má významný vliv na získávání a stabilizaci pracovníku v organizaci. (Koubek, 2015).

Vnější faktory ovlivňující tvorbu mzdy a vyplývají z vnějšího prostředí. Mezi základní faktory vnějšího prostředí patří:

- Situace na trhu práce – především struktura nabídky pracovní síly a poptávky po pracovní síle. Dále úroveň a formy odměňování zaměstnanců v konkurenčních společnostech spolu s demografickými změnami.
- Právní legislativa – zákony a předpisy, ve kterých jsou vymezeny práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů (Koubek, 2015).

3.3.2 Strategie systému odměňování

Strategie odměňování musí být v souladu se strategií podnikovou a naopak. Strategie odměňování tedy stanovuje, co organizace zamýšlí z dlouhodobého hlediska v rámci formulování politiky, realizaci politiky, postupů a procesů odměňování. Je vertikálně i horizontálně provázána s ostatními strategiemi v podniku. Horizontální provázanost naznačuje, že jednotlivé funkční strategie jsou ve vzájemném souladu (Horvathová, Čopíková, 2014).

3.3.3 Celková odměna

Společnost by měla použít vhodný a přiměřený systém odměňování, který by zaměstnanec vnímal jako motivující a spravedlivý. Takový systém by měl být založen na tzv. celkovém přístupu k odměňování. Tento druh přístupu zdůrazňuje celkovou odměnu, která je složena z hmotných a nehmotných složek odměňování viz tabulka 3.2. Tyto složky společně tvoří celek, který obsahuje mzdu/plat, zásluhovou odměnu, povinné příplatky, zaměstnanecké výhody, uznání, odpovědnost, samostatnost, a další složky. Skrze všechny tyto složky zaměstnavatel může ovlivňovat motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Tabulka 3.2 Složení celkové odměny

Celková odměna	
Hmotné odměny	<u>Nárokové:</u> mzda/plat, povinné příplatky <u>Nenárokové:</u> Přímé – variabilní, zásluhové, nepovinné příplatky Nepřímé – zaměstnanecké výhody
Nehmotné odměny	Pochvala, odpovědnost, samostatnost, uznání, kariérní příležitosti, kvalita pracovního života

Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, Vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. s. 117 ISBN 978-80-248-3554-9.

3.3.4 Peněžní formy odměn

Peněžní forma odměny je finančním vyjádřením odvedeného pracovního výkonu zaměstnancem. Do této kategorie odměňování spadá časová mzda, úkolová mzda, mzda za očekávané výsledky práce, mzda za znalosti a dovednosti, a v neposlední řadě také doplňkové formy mzdy, které mohou být vypláceny jednorázově nebo periodicky.

Mzda je variabilní složkou odměňování, závislou na úrovni práce nebo požadovaných dovedností pracovní pozice. Hlavním účelem mzdy je ocenit výkon pracovníka v nejširším slova smyslu. Včetně ohodnocení jeho osobnosti, pracovních schopností a pracovního chování.

V rámci každé firmy je aplikován určitý mzdový systém, který vychází z firemních zásad, postupů a forem odměňování zaměstnanců. Mzdový systém není upraven v žádném právním předpisu, jeho podobu tedy zcela určuje zaměstnavatel. I když není mzdový systém přímo upraven žádným právním předpisem, zaměstnavatel musí respektovat zákon 262/2006 Sbírky. Například §111 o Minimální mzdě nebo části zákona zabývající se zákonem stanovenými příplatky.

Součástí mzdové problematiky jsou i mzdové formy. Mzdové formy lze považovat za soubor pravidel, pomocí kterého zaměstnavatel dosáhne toho, aby příjem každého zaměstnance odpovídal jeho vynaloženému úsilí a dosaženým pracovním výsledkům.

Pro organizaci je důležité zvolit vhodné mzdové formy. V praxi se většinou používá kombinace několika mzdových forem, aby bylo možné využít všechny jejich výhody. Na začátku všech rozhodnutí je důležité, aby organizace věděla, jak budou zaměstnanci odměňováni za odpracovanou dobu, výkon či jiné zásluhy. Dále zda odměna bude vázána na výkon celopodnikový, skupinový nebo individuální.

Úkol mzdové formy spočívá v ocenění výsledku práce, pracovního chování a výkonnosti po mzdové stránce. Čím záslužnější práci zaměstnanec vykonává tím vyšší by jeho odměna měla být (Dvořáková, et al., 2012).

Časová mzda

V současnosti nejpoužívanější základní mzdová forma. U výkonnostně orientovaných profesí je doplněna o výkonovou složku, nicméně i v takovém případě je zpravidla největší část odměny jedince tvořena časovou mzdou, či platem. Právě na základě časových mezd/platů zaměstnanci vnímají spravedlnost odměňování. Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd/platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování zaměstnanců, v závislosti na povaze jejich pracovních úkolů a jejich pracovním výkonu.

Základnou pro výpočet časové mzdy jsou odpracované hodiny, týdny či měsíce. Časovou mzdou lze vytvořit na základě relativní náročnosti a významu pracovního místa, požadované kvalifikaci, náročnosti pracovních podmínek, odpovědnosti a dalších charakteristik pracovní pozice.

Výhody časové mzdy:

- zaměstnanci si mohou lehce spočítat svou mzdu/plat,
- systém časové mzdy/platu je transparentní,
- nízké administrativní náklady,
- přispívá k pozitivním pracovním vztahům v organizaci, jelikož lidé tento systém považují za spravedlivý.

Nevýhody časové mzdy:

- zvyšují se náklady spojené s kontrolou výkonu zaměstnanců, zda splňují očekávaný výkon,
- časová mzda nemotivuje k vyšším výkonům,
- méně pracovití zaměstnanci mohou dostávat stejnou mzdu jako pracovitější kolegové.

Negativa časové mzdy lze redukovat skrze doplňkové formy mzdy (Horváthová, Čopíková, 2014).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem formy odměňování dělnických profesí. Pracovník je placen určitou částkou za každou odvedenou jednotku práce. Je důležité, aby množství a kvalita práce byla zjistitelná a ovlivnitelná zaměstnancem. Mzda je poté počítána jako násobek počtu odvedených jednotek práce a smluvně stanovené sazby za jednotku práce. Pro zavedení úkolové mzdy musí být splněny následující předpoklady:

- pracovní postup, výkonové normy a technologický postup musí být předem jasné stanoveny,
- musí být zajištěn potřebný materiál v požadované kvalitě a kvantitě pro plynulé plnění pracovních úkolů,
- zaměstnanci musí být seznámeni s výkonovými normami před zahájením práce,
- je zavedena kontrola kvality a množství odváděné práce.

Výhody úkolové mzdy:

- stimuluje zaměstnance k vyššímu výkonu vzhledem k jasnému vztahu odvedené práce a odměny,
- ve spojení se zvyšováním výkonu roste časová efektivita zaměstnance a tím klesají náklady.

Nevýhody úkolové mzdy

- upřednostňování kvantity výkonu před kvalitou,
- důraz na osobní výkon může narušovat pracovní vztahy mezi zaměstnanci,
- zaměření se na zisk vyšší mzdy může vést k fyzickému vyčerpání zaměstnanců (Dvořáková et al., 2012).

Mzda za očekávané výsledky práce

Jedná se o formu mzdy za dohodnutý soubor prací nebo výkon, který se zaměstnanec zaváže společnosti odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Průběžně je zaměstnanci vyplácena hodinová nebo měsíční mzda zahrnující i určitou výkonovou složku. Zaměstnanec má po dobu dohodnutého období jistotu příjmu. Po skončení období jsou vyhodnoceny výsledky práce. Vyhodnocení výsledku práce může mít vliv na další stanovení mzdy a očekávané výsledky práce v dalším období. Mzda za očekávané výsledky může mít podobu smluvní mzdy, mzdy s měřeným denním výkonem, nebo programové mzdy.

Smluvní mzda je odměna dohodnuta za předem stanovený výkon, jehož vyhodnocení probíhá po uplynutí stanoveného období.

V případě mzdy s měřeným denním výkonem je pevně stanovená časová mzda zaměstnance, na základě měřitelného denního výkonu. V případě nízkého výkonu je pracovník motivován svým nadřazeným k očekávanému výkonu buď pohovorem nebo doplněním časové mzdy o individuální příplatek za výkon podle záměrů společnosti.

Programová mzda je dohodnutou formou mzdy za splnění určitého a přesně vymezeného pracovního programu zadaného skupině pracovníků s předpokládaným časem provedení. Vyšší než očekávaný výsledek není žádoucí, proto není mzdově zvýhodněný. Naopak nesplnění množství nebo kvality očekávaného výsledku může mít za následek určité procentní snížení dohodnuté mzdy (Koubek, 2011).

Mzda/plat za znalosti a dovednosti

Je novou formou odměňování, která je vázána na schopnost zaměstnance kvalifikovaně a efektivně vykonávat řady úkolů různých pracovních míst. Princip tohoto typu odměňování je založen na matici, do které jsou vepsány žádoucí znalosti a dovednosti. Pro každou podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek znalostí a dovedností a na základě toho je stanovena výchozí mzda nebo plat. Každá nová znalost a dovednost je odměňována zvlášť. Výhodou je širší znalostí a dovedností zaměstnance. Problémem se však zdá být nedostatečná výše jednotlivých znalostí a dovedností. Z tohoto důvodu společnosti často omezují osvojování znalostí a dovedností do šířky a zaměřují se spíše na prohlubování znalostí na vyšší úroveň (Foot, 2002).

Doplňkové formy mzdy

Odměna za úsporu času. Forma odměny, kterou zaměstnanec obdrží, v případě odvedení žádoucího množství práce v čase kratším, než je stanoveno v normě. Bývá poskytována k časové i úkolové mzdě. Tato prémie může být vyplacena dvojím způsobem. Jako periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasně stanovenou závislostí na odvedeném výkonu nebo jako jednorázová prémie (Manas, Graham, 2003).

Provizní (podílová) mzda je odměna zaměstnance zcela nebo částečně závislá na prodaném množství, z kterého zaměstnanec může získat procentuální nebo absolutní podíl. Zaměstnanec má garantovaný základní plat, k němuž dostává provizi za prodané množství. Výhodou je přímý vztah mezi odměnou a výkonem zaměstnance. Nevýhodou je, že mzdu mohou ovlivňovat faktory, které zaměstnanec nedokáže ovlivnit (Byars, 2011).

Osobní ohodnocení je používáno k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledů práce. Jeho velikost je dána určitým procentem základního platu.

Odměňování zlepšovacích návrhů je druhem odměny, která bývá odvozena od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících s návrhem na zlepšení (Koubek, 2015).

Další doplňkovou formou mzdy mohou být zaměstnanecké akcie, které může společnost nabízet zaměstnancům za zvýhodněnou cenu na základě doby zaměstnání ve společnosti a zisku společnosti. Akcie mohou být volně obchodovatelné nebo neobchodovatelné. Tento druh odměny může být určen všem zaměstnancům, nebo jen vybraným manažerům či jiné vybrané skupině zaměstnanců.

Příplatky lze rozdělit na povinné (zakotveny v právních normách) nebo nepovinné takové, které organizace dobrovolně poskytuje zaměstnancům. Případně příplatky, na které firma přistoupila v rámci kolektivního vyjednávání s odbory (Hřebíček, 2008).

Ostatní formy odměny představují dodatečné zvýhodnění zaměstnance. Mezi tento druh odměny lze zařadit tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí a další (Hřebíček, 2008).

Povinné/zákonné příplatky

Povinné, nebo-li nárokové příplatky dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce jsou:

- obecný příplatek za práci přesčas (§ 114), který přísluší zaměstnanci ve výši nejméně 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodl na poskytnutí náhradního volna. Příplatek ani náhradní volno nepřísluší, je-li mzda sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas.
- Práce přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. U zaměstnanců s kratší pracovní dobou je prací přesčas práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu (40 hodin). Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit jen z vážných provozních důvodů. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Zaměstnavatel může požadovat práci přesčas nad rozsah uvedený v předchozí větě pouze na základě dohody se zaměstnancem.
- Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku za práci ve svátek nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

- Příplatek za noční práci přísluší zaměstnanci ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku. Noční prací je práce v noční době, tj. mezi 22. a 6. hodinou.
- Příplatek za práci ve ztíženém prostředí činí nejméně 10 % z částky minimální hodinové mzdy. Ztížené pracovní prostředí je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu (prach, chemické látky, hluk, vibrace, zvýšený tlak, radiace – podrobně v nařízení vlády 567/2006 Sb.). Pokud by zatěžujících vlivů bylo několik, příplatek se násobí.
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.

3.3.5 Nepeněžní formy odměn

Do nepeněžní formy odměn můžeme zařadit uznání, zahraniční cesty, dárky, poukazy na zboží a zaměstnanecké výhody. Odměna formou uznání je mnohdy efektivnější než finanční odměna. Formální způsob uznání může sloužit k posílení hodnot, které organizace podporuje, nebo jako zdroj motivace k lepšímu pracovnímu výkonu.

Další nepeněžní formou odměňování jsou zahraniční cesty. Tato nepeněžní forma odměny je v současné době využívána jako zdroj motivace, za účelem zvýšení výkonnosti týmu či jedince. V rámci společnosti jsou pořádány interní soutěže, kdy vítěz nebo vítězný tým dostane za splnění určitých standardních či nadstandardních úkolů jako odměnu výlet do zahraničí, zcela nebo částečně hrazený zaměstnavatelem.

Nepeněžní formou odměny se rozumí i dárek ve formě spotřebního zboží pro zaměstnance, výrazně se zlepšujícího ve svém pracovním výkonu. Takovým darem je například telefon, notebook, tablet a další.

Nejflexibilnější formou nepeněžní odměny se však zdají být poukazy na zboží, vzhledem k možnosti výběru zboží či služby, na které bude poukaz uplatněn.

Zaměstnanecké výhody

Forma odměny, která je v rámci organizace poskytnuta zaměstnancům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mzdy či platu nejsou vázány na výkon pracovníka, někdy se však v rámci zaměstnaneckých výhod přihlíží k postavení pracovníka ve společnosti, jeho pozici a délce pracovního poměru u dané firmy. Některé druhy benefitů zaměstnanci využívají

povinně, některé dle vlastní potřeby. Mohou být zcela bezplatné, u některých se však může jednat „pouze“ o formu částečného příspěvku.

Zaměstnanecké výhody v Česku lze rozdělit do čtyř skupin:

1. výhody sociální povahy – kterým je například životní pojištění, penzijní připojištění, podnikové půjčky, příspěvky na rekreaci dětí,
2. výhody zkvalitňování využívání volného času – mezi tyto výhody patří například kulturní a sportovní aktivity, dotovaná rekreace zaměstnanců, organizování dotovaných zájezdů,
3. výhody mající vztah k práci – jako je vzdělávání hrazené zaměstnavatelem, podnikové parkoviště, stravování, zaměstnanecké slevy na nákup firemních produktů,
4. výhody spojené s postavením v organizaci – zde patří služební automobil pro osobní účely určený vedoucím pracovníkům, placení internetového připojení v domácnosti, nárok na společenský oděv, bezplatné bydlení a jiné náklady reprezentace (Koubek, 2015).

Cafeteria systém

Je flexibilní systém zaměstnaneckých výhod, ve kterém je zaměstnancům nabídnut balíček výhod, ze kterého si mohou vybrat. Tento systém je flexibilní především díky možnosti výběru výhody dle individuální potřeby zaměstnance. Systém je založen na bodovém fondu, se kterým každý zaměstnanec disponuje. Při uplatnění zaměstnanecké výhody jsou zaměstnanci strženy body na základě „ceny“ benefitu.

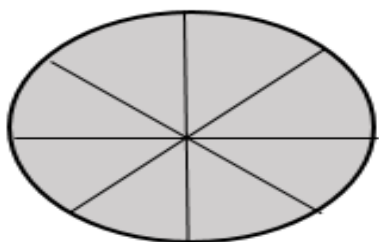
V rámci cafeteria systému je pro společnost podstatné hledisko daňových dopadů. Zda jsou náklady spojené s benefitem daňově neuznatelným nákladem, ale jsou osvobozeny od daně z příjmu FO. Takový druh benefitů je optimální pro zaměstnance nikoli však pro organizaci. Další možností nevýhodnou pro organizaci i zaměstnance je varianta, že náklad je daňově neuznatelný, a není osvobozen od daně z příjmu FO. Nejvhodnější variantou pro organizaci i zaměstnance je takový benefit, který je daňově uznatelný a je osvobozen od daně z příjmu FO.

Výhody tohoto systému spočívají v transparentnosti, informovanosti, spravedlnosti, svobodné volbě, konkurenční výhodě, zvýšení spokojenosti a loajality.

Nevýhody cafeteria systému lze nalézt v administrativní náročnosti, vysoké počáteční investici, průběžném průzkumu potřeb zaměstnanců a sledování vývoje výhod u konkurence. Základní varianty cafeteria systému jsou:

1. Systém „bufetu“ – zaměstnanec si může vybrat mezi všemi možnostmi, které jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu. Je limitován pouze rozmezím svého rozpočtu. Jedná se o nejflexibilnější variantu cafeteria systému, jelikož nemá žádnou pevnou složku a zaměstnanci si mohou vybrat jednotlivé benefity dle svých potřeb (Horváthová, Čopíková, 2014).

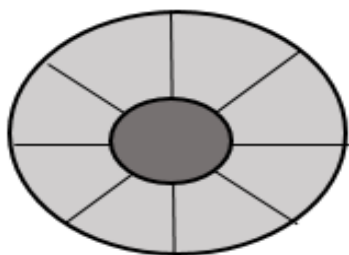
Obr. 3.1. Cafeteria systém bufetu



Zdroj: Horváthová, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, Vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. s. 124 ISBN 978-80-248-3554-9.

2. Systém „jádra“ – nabídka výhod je rozdělena na pevnou složku tzv. jádro, které je stejné pro všechny zaměstnance a pohyblivou složku tzv. volitelný blok ve kterém zaměstnanci mohou vybírat z jednotlivých benefitů. Tuto variantu lze považovat za kompromisní řešení mezi svobodnou volbou a podnikovou odpovědností (Horváthová, Čopíková, 2014).

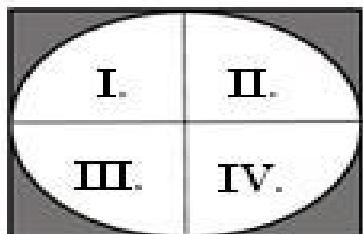
Obr. 3.2. Cafeteria systém jádra



Zdroj: Horváthová, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, Vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. s. 125 ISBN 978-80-248-3554-9.

3. Systém „bloků“ – v tomto systému jsou zaměstnancům nabídnuty „balíčky“ v nichž jsou již předdefinovány určité benefity. Výhodou systému tzv. bloků je nižší režijní náklady ve srovnání s ostatními variantami cafeteria systému. Nevýhodou je omezenost volby zaměstnanců (Horváthová, Čopíková, 2014).

Obr. 3.3. Cafeteria systém bloků



Zdroj: Horváthová, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, Vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. s. 125 ISBN 978-80-248-3554-9.

Cíle zaměstnaneckých výhod

Mezi hlavní cíle poskytování benefitů patří zlepšování konkurenceschopnosti podniku na trhu práce, podpora relaxace, rozvoje a sociálního zázemí zaměstnanců a tím nepřímo i jejich výkonnosti, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a tak snížení jejich fluktuace, usnadnění náboru a stabilizace zaměstnanců, zlepšení zaměstnaneckých vztahů, daňové zvýhodnění zaměstnanců a organizace, podpora hrdosti zaměstnavatele (Němec, 2007).

Armstrong (2015) uvádí tyto cíle:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, který by umožnil získat a udržet kvalitní pracovníky,
- uspokojení potřeb zaměstnanců,
- posilování oddanosti a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- poskytování některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny (Armstrong, 2015).

3.3.6 Politika odměňování

V rámci politiky odměňování je účelné stanovit si několik podstatných stanovisek, kterými jsou:

- minimální a maximální výše odměny,
- zabezpečení systému odměňování,
- všeobecné vztahy mezi jednotlivými úrovněmi odměn,

- zdroj financování odměňování,
- podíl odměňování na celkových nákladech,
- stanovit části celkových financí vymezených na odměny,
- určit množství financí věnovaných na růst odměn v budoucnu,
- rozhodnout, zda informace o odměnách budou zveřejněny či zatajeny,
- dohoda jaká míra odchylek od stanovených odměn bude tolerována (Koubek, 2015).

3.3.7 Mzdové/platové struktury

Mzdová/platová struktura je tvořena několika stupni. V rámci struktur s úzkým či širokým rozpětím je ke každému stupni určeno mzdové/platové rozpětí. Velikost tohoto rozpětí je obvykle stanovena v procentním vyjádření vzhledem k nejnižší hodnotě stupně. Mzdové struktury definují různé úrovně odměny vzhledem ke konkrétnímu pracovnímu místu nebo skupině pracovních míst, s přihlédnutím k jejich relativní vnitřní hodnotě a také vnější relaci, která vychází z tržních sazeb, případně ze sjednaných sazeb za práci. Poskytují také prostor pro růst odměny vzhledem ke změnám výkonu, schopnosti, přínosu nebo době zaměstnání (Armstrong, 2015).

Typy mzdových/platových struktur

Mzdové/platové struktury lze rozdělit podle tři kritérií:

- pevný mzdový tarif (jedna sazba v Kč/hod.),
- s rozpětím (např. 75 Kč/hod. – 100 Kč/hod.),
- určení dolní hranice (Dvořáková, et. Al. 2012).

Horváthová a Čopíková (2014) uvádějí dva způsoby tvorby mzdové/platové struktury s rozpětím mzdových/platových tarifů:

1. Rozmezí mzdových/platových tarifů, které na sebe navazují. V případě dosažení horního limitu rozpětí, je jedinou možností, jak zvýšit plat zaměstnance přeřazení do vyššího mzdového/platového stupně.
2. Rozmezí mzdových/platových tarifů, které se vzájemně překrývají. V rámci tohoto typu tarifů lze odměnit vysoce výkonné zaměstnance v nižším stupni, mzdou/platem odpovídající vyššímu stupni. Nebo naopak podprůměrné zaměstnance ve vyšším mzdovém/platovém stupni ohodnotit platem, který částečně spadá do nižšího mzdového/platového stupně.

Podle úrovní řízení nebo skupin zaměstnanců může organizace k odměňování používat rozdílné mzdové struktury. Zaměstnanci mohou být rozděleni do skupin, například na pracovníky provozní, technickohospodářské, administrativní a další. Na každou skupinu se pak může vztahovat jiná mzdová/platová struktura. Mimo jiné existují i pozice, na které se tarifní systém nevztahuje. Jedná se především o vrcholový management a vybrané pozice specialistů. V takových případech se vychází z tzv. individuální sazby (Horváthová, Čopíková, 2014). Mezi základní typy mzdových/platových struktur patří následující.

Struktura úzkých stupňů tvořena posloupností stupňů, do nichž jsou zařazeny pracovní místa, která mají zhruba stejné hodnoty. Mohou to být struktury o 10 stupních a více. Obzvlášť ve veřejném sektoru může být stupňů až 18. Tyto stupně mohou být definovány hranicemi při hodnocení práce tak, že každá práce jejíž bodová hranice spadá mezi tyto hranice, by měla být zařazena do daného stupně. Mzdové rozpětí jednotlivých stupňů je 20-40 %. Zvýšení obvykle souvisí s výkonem (Armstrong, 2015; Horváthová, Čopíková, 2014).

Struktura širokých stupňů má méně stupňů obvykle 6 až 9 stupňů. Mzdové rozpětí v rozmezí 40 až 50 %. Zvýšení souvisí s přínosem a může být kontrolováno pomocí prahů a zón (Armstrong, 2015).

Široko-pásmová struktura bývá řadou 5 až 6 širokých pásem, jejichž rozpětí je v rozmezí od 50 do 80 %, zvýšení pak souvisí s přínosem a schopnostmi (Armstrong, 2015; Horváthová, Čopíková, 2014).

V rámci struktury skupin kariéry jsou práce rozřazeny do skupin podle jejich druhu. V rámci každé skupiny jsou poté vymezeny úrovně. Jakýkoli druh práce na stejné úrovni by měl být ohodnocen v případě užití analytické metody stejným počtem bodů. Ve skutečnosti je struktura kariéry jednotnou strukturou stupňů, v níž byl každý stupeň rozdělen na skupiny. Struktura skupin kariéry se zaměřuje na mapování kariéry a rozvoj kariéry jako součást integrovaného přístupu k řízení lidských zdrojů. To je stejně důležitým rysem jako fakt, že je prvkem mzdové/platové struktury (Armstrong, 2015).

Mzdové bodové stupnice obsahují řady mzdových bodů, které se postupně zvyšují od nejméně placených stupňů k nejlépe placeným. Kladem těchto struktur je nízká náročnost na řízení. Nevýhodou je však nedostatek prostoru pro diferenciaci odměn podle výkonu (Armstrong, 2015).

Shrnutí teoretické části

V teoretické části této diplomové práce byla popsána problematika systému odměňování zaměstnanců. Správně nastavený systém odměňování by měl být motivující, a proto v úvodu teoretické části byly definovány jednotlivé přístupy k motivaci, zdroje motivace, motivační vzorce a vliv odměňování na pracovní motivaci. Dalšími požadavky kladenými na systém odměňování jsou transparentnost a spravedlnost. Spravedlnost je založena na principu, kdy za stejnou práci náleží zaměstnanci stejná odměna. Proto v další části byl definován systém hodnocení zaměstnanců, jakožto základny pro spravedlivé odměňování. V rámci systému hodnocení byly vysvětleny cíle a oblasti hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, klady a zápory hodnocení práce. V závěru teoretické části bylo definováno odměňování zaměstnanců, kde byla vysvětlena politika, strategie a systém odměňování, peněžní a nepeněžní formy odměňování, mzda a jednotlivé typy mezd.

Na základě těchto teoretických východisek bude zpracována praktická část diplomové práce, a navrhнутy úpravy současného systému odměňování vedoucí k jeho zlepšení.

4 Charakteristika společnosti

Společnost WESTech CZ společnost s ručením omezeným s identifikačním číslem 023096718 byla založena 4.12.2013 se sídlem na adrese Keltičkova 1231/31, 710 00 Slezská Ostrava, jako Apple premium reseller. Vlastníkem společnosti s vkladem 200 000 Kč je slovenská společnost WESTech, spol s r.o. Jednatel společnosti je Matěj Sršeň, který je zastupován prokuristou Michalem Adamčíkem. Společnost se zaměřuje na B2C a B2B trh. Na B2C trhu působí prostřednictvím kamenných prodejen a e-shopu. Pro B2B zákazníky je zde připraven speciální B2B tým, který je v úzkém kontaktu s produktovým manažerem a ředitelem společnosti.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je maloobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem. Dalšími obory jsou ostatní vedlejší činnosti v dopravě, maloobchod s použitým zbožím v prodejnách, ostatní poskytování úvěrů (Interní materiály, 2018).

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 1. V čele společnosti je ředitel, pod jehož přímé vedení spadají manažeři jednotlivých oddělení. Pod manažery jednotlivých oddělení spadají juniorské pozice a v případě store manažerů také pozice obchodníků.

Klíčovým oddělením pro fungování prodejních oddělení je produktové oddělení, které je zaměřeno na výběr sortimentu, vyjednávání s dodavateli, výběr dodavatelů, udržování optimální skladové zásoby, nastavování cen, reklamace a vrácení zboží.

Jedním z prodejních oddělení je právě oddělení B2B zaměřené na firemní zákazníky. B2B oddělení je dále rozčleněno na jednotlivé specialisty dle segmentu B2B trhu. Těmito segmenty jsou SMB (malé podnikatelské jednotky), velkoobchod a projektové zakázky.

Druhým prodejním oddělením je oddělení B2C zaměřené na prodej zboží koncovým zákazníkům. Vedoucím tohoto oddělení je APR specialista, který úzce spolupracuje s Retail manažerem. Retail manažer má na starosti procesy na jednotlivých prodejnách a jejich store manažery. Store manažeři nesou odpovědnost za sklad prodejny a jsou přímými nadřízenými obchodníků. Obchodníci nabízejí produkty, obsluhují zákazníky a poskytují doprovodné služby.

Třetím a posledním prodejním oddělením je Webshopové oddělení, které je zaměřeno na zpracování eshopových objednávek ze skladu prodejen, komunikaci se zákazníky a poskytováním dodatečných služeb prostřednictvím webové aplikace.

Dalším oddělení je účetní oddělení, které je vedeno hlavní účetní spravující bankovní účet a cash flow společnosti. Hlavní účetní je také přímou nadřízenou junior účetních, které provádějí každodenní účetní a fakturační činnost. Dalšími zaměstnanci účetního oddělení jsou asistentky účetní, provádějící formální úpravy faktur.

Poslední ne méně důležitou částí organizační struktury je IT oddělení. Vedoucím oddělení je senior manažer, který je v přímém kontaktu s ředitelem společnosti a ostatními manažery navrhuje úpravy systému pro efektivnější procesování objednávek a lepší orientaci v rámci interních procesů. IT senior manažer navrhuje řešení v rámci systému, ověřuje jeho možnou realizaci a kalkuluje náklady se změnou spojené. Zároveň je přímým nadřízeným týmu junior IT manažerů a servisních techniků (Interní materiály, 2018).

Pracovní pozice

Klíčové postavení ve společnosti zaujímá produktový manažer odpovídající za nákup zboží a udržování optimálního stavu skladových zásob na prodejnách a B2B skladu, umožňující realizaci obchodní činnosti. Další činností spojenou s nákupem zboží je vyjednávání o nákupních cenách spolu s nastavením nákupního procesu probíhajícího mezi společnostmi. Na tuto činnost dále navazuje udržování optimálního stavu skladových zásob a nastavení cen, které je založeno na systému naskladňování a vyskladňování zboží. Náplní práce produktového manažera je také nastavení procesu reklamace a vrácení zboží na sklad dodavatele.

Pozice B2B projektového manažera je spojena s řešením velkých projektů mezi společnostmi se specifickými požadavky. Od přizpůsobení softwaru zařízení po jeho „fyzickou“ úpravu. Dalším specifickým rysem projektového B2B manažera je uzavírání specifických dodavatelských smluv s přihlédnutím na individuální požadavky firem. Jedná se o dlouhodobé a časově náročné projekty, které vyžadují profesionální a kreativní přístup k jejich řešení.

B2B manažer velkoobchodu obstarává obchody se zákazníky z řad firem, nakupujících zboží za účelem dalšího prodeje na základě obecně stanoveného systému slev. K této pozici patří činnosti jako je cenotvorba, poskytování aktuálního stavu skladových zásob, možnosti dodání, objednávání specifických konfigurací zařízení upravených na zakázku, fakturace, kontrola evidovaných faktur u odběratelů a řešení faktur po datu splatnosti.

Další část B2B oddělení tvoří SMB manažer. Náplní práce SMB manažera je uspokojování objednávek malých firem, nastavení procesu prodeje zařízení na základě leasingové smlouvy a nastavení procesu zapůjčení zboží v průběhu reklamace zařízení.

Dokonalá znalost produktů a jejich možnosti využití je základním požadavkem pro výkon APR specialisty. Pracovní náplň APR specialisty je sledování vývoje prodeje a dění na B2C trhu. Na základě těchto dvou činností je APR specialista schopen poskytnout informace a typy prodejcům, vedoucím ke zvýšení jejich prodeje a úrovně poskytovaných služeb. Dále dodává podklady produktovému manažerovi pro jednání s dodavateli, a vyhledává nové příležitosti ke zdokonalení služeb.

Další klíčovou pozicí pro fungování B2C oddělení je retail manažer. Náplní práce retail manažera je dohlížet na dodržování procesů naskladňování, vyskladňování, prodeje, reklamací a systému hospodaření jednotlivých prodejen.

Jednotlivé prodejny řídí store manažeri, kteří nesou hmotnou odpovědnost za zboží na skladě prodejen, dohlíží na docházku prodejců, hodnotí jejich prodej a vytváří reporty pro APR specialistu. Mimo jiné spolu s retail manažerem řeší otázky řízení lidských zdrojů na prodejně a jejich školení.

Náplní práce prodejců je poskytování podpory prodeje, například skrze pomoc s výběrem poptávaného zařízení na základě potřeb zákazníka. Demonstrování použití zařízení a poskytnutí doprovodných služeb jako je dárkové balení, prodej prodloužené záruky, pojištění proti poškození a další.

Manažer webshopu spravuje agendu eshopových objednávek, blokuje zboží na prodejnách, nechává zboží odeslat nebo přichystat na prodejně k osobnímu odběru v závislosti na požadavku zákazníka. Informuje o stavu objednávek a odpovídá na dotazy zákazníků.

Hlavní účetní odpovídá za výpočet srážek a odvodů, pravidelnou kontrolu, účetní výkazy, oceňování majetku, vedení daňového účetnictví a koordinaci činnosti účetního oddělení.

Junior účetní odpovídají za shromažďování vstupních dat, kontrolu a evidenci faktur.

Asistentky účetního oddělení vedou evidenci interních dokumentů. Evidují karty zaměstnanců, odpovídají za výdej stravenek, výplatu cestovného a dohlíží na platnost bezpečnostních školení zaměstnanců.

IT senior manažer odpovídá za vývoj a úpravu interního systému na základě požadavků jednotlivých manažerů a koordinuje činnost junior IT manažerů a servisních techniků.

V závislosti na aktuálních projektech senior IT manažer rozdává úkoly mezi junior IT manažery, jejichž pracovní náplní je vývoj a úprava dílčích částí IT systému.

Nedílnou součástí IT týmu je také servisní technik, který zajišťuje údržbu serveru, aktualizace, zálohování a případnou obnovu dat (Interní materiály, 2018).

Pracovní doba

Celková délka pracovní doby činí 37,5 hodin týdně, přičemž každé oddělení má specifickou pracovní dobu. Účetní oddělení a IT oddělení mají pracovní dobu od 8:00 do 16:00 včetně 30-ti minutové přestávky. B2B oddělení, produktové oddělení, store manažeři a retail manažer mají stanovenou pracovní dobu od 9:00 do 17:00. Pracovní doba prodejců je shodná, s otevírací dobrou prodejny. Tzn. že pracovní doba prodejců je od 9:00 do 21:00 včetně 60-timinutové přestávky. APR specialista má pružnou a individuálně nastavenou pracovní dobu (Interní materiály, 2018).

Dovolená

Zaměstnavatelem poskytnutá dovolená odpovídá zákonem stanovené hranici 4 týdnů ročně, tedy 20 pracovních dnů za rok. Plán dovolených v rámci prodejen se stanovuje na základě dohody mezi store manažerem a ostatními prodejci tak, aby byl zabezpečen bezproblémový chod prodejny. B2B manažeři si čerpání dovolené domlouvají mezi sebou v rámci vzájemného zastoupení a svou plánovanou dovolenou hlásí řediteli. APR manažer a produktový manažer si čerpání dovolené domlouvají mezi sebou vzhledem k možnosti vzájemného zastoupení. Všechna zbylá oddělení mohou čerpat dovolenou libovolně za splnění podmínky, kterou je zajištění zástupu dané pracovní pozice v průběhu čerpání dovolené.

Zaměstnanci

Nejnižším požadovaným vzděláním ve společnosti je středoškolské s maturitou. Tento druh vzdělání se ve společnosti vyskytuje přibližně se 70 % podílem na celkovém počtu zaměstnanců. Další část, s přibližným zastoupením 20 % zaměstnanců, má vysokoškolské vzdělání prvního stupně a zbylých 10 % disponuje vysokoškolským vzděláním druhého stupně. Přičemž přibližně 23 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním při práci pokračuje ve vysokoškolském studiu.

Aktuálně je ve společnosti zaměstnáno 105 zaměstnanců z toho 92 zaměstnanců jsou muži ve věku od 18-44 let a zbylých 13 zaměstnanců tvoří ženy ve věku 18-44 let. Jejich složení podle pracovní pozice je uvedeno v tabulce 4.1.

Tabulka 4.1. Zaměstnanci podle pracovní pozice

Pozice	Zaměstnanci
Ředitel/ Prokurista	1
APR specialista	1
Manažeři	12
Junior manažeři/IT/ Účetní, Asistentky	10
Prodejci	79
Servisní technici	2

Zdroj: Interní materiály, 2018 - vlastní zpracování

Personální činnost

Funkci personálního oddělení ve společnosti zastává ředitel společnosti společně s účetním oddělením. Ředitel vypisuje výběrové řízení, organizuje pohovory, provádí výběr uchazečů a spravuje systém odměňování. Účetní oddělení v případě nástupu zaměstnance do pracovního poměru provádí zaškolení v rámci interního systému, bezpečnosti práce, první pomoci, protipožární ochrany a eviduje zaměstnanecké karty.

5 Analýza stávajícího systému odměňování

V této části diplomové práce bude popsán stávající systém odměňování ve společnosti WESTech CZ s.r.o. Ve společnosti je využíváno několik systému hodnocení v závislosti na pracovní pozici a náplni práce. Cílem této kapitoly je analyzovat stávající systém odměňování, identifikovat oblasti vyžadující změnu pro efektivnější a spravedlivější systém odměňování.

Aby mohlo být vymezených cílů dosaženo, je zapotřebí do analýzy stávajícího systému odměňování zahrnout i systém hodnocení zaměstnanců, se kterým je odměňování úzce spojeno. Stejně tak je zapotřebí poznat potřeby zaměstnanců, které jsou zdrojem k odhalení klíčových motivačních faktorů.

5.1 Stávající systém hodnocení zaměstnanců

Prodejci jsou hodnoceni na základě prodaného zboží. Při hodnocení je sledována kvantita a hodnota prodaného zboží. Taktéž je průběžně prováděn mystery shopping, při kterém je hodnoceno vystupování a jednání zaměstnanců se zákazníky. Hodnocení mystery shoppingu probíhá na stupnici od 1 do 6, kde hodnota 1 značí výborný výsledek a na opačné straně stupnice hodnota 6, která značí naprosto nedostačující výsledek. Při dosažení hodnoty 6 v rámci mystery shoppingu jsou zvažována opravná opatření, v krajním případě i rozvázaní pracovního poměru. Přehled prodaného zboží spolu s výsledkem hodnocení mystery shoppingu je se souhlasem hodnocené osoby přístupný v interním systému pro všechny zaměstnance.

Servisní technik je hodnocen na základě opravených chyb v rámci přiděleného časového fondu. V průměru se jedná o 4 hodiny na požadavek.

Juniorské pozice a pozice asistentů jsou hodnoceny na základě osobního rozvoje, zvládání úkolů a počtu svěřených zákazníků pod svou agendu.

Manažer webshopu je hodnocen na základě počtu uzavřených objednávek v rámci přiděleného časového fondu. Při přidělování časového fondu záleží na typu zákazníka. Pokud se jedná o zákazníka, který realizuje u společnosti první nákup je přidělen k objednavce časový fond 15 minut. Pokud se jedná o již stávajícího zákazníka, je časový fond v rámci objednávky zkrácen na 10 minut.

IT manažer je hodnocen na základě uzavřených projektů v rámci úprav interního systému.

B2B manažeři jsou hodnoceni na základě ročního obratu oddělení pevně stanoveným procentem ze zisku. V rámci SMB části B2B oddělení se jedná o 0,3 % při obratu nad 5 000

000 Kč bez DPH, 0,4 % při obratu nad 10 000 000 Kč bez DPH a 0,5 % při obratu nad 20 000 000 Kč bez DPH, viz tabulka 5.1.

Tabulka 5.1. Obrat/Podíl ze zisku B2B SMB

B2B SMB	
Obrat	Podíl ze zisku
5 000 000 Kč	0,3 %
10 000 000 Kč	0,4 %
20 000 000 Kč	0,5 %

Zdroj: Interní materiály, 2018 - vlastní zpracování

V případě B2B oddělení zaměřující na velkoobchod se jedná o 0,3 % při obratu 50 000 000 Kč bez DPH, 0,4 % při obratu 100 000 000 Kč bez DPH, 0,5 % při obratu nad 200 000 000 Kč bez DPH, viz tabulka 5.2.

Tabulka 5.2. Obrat/Podíl ze zisku B2B Dealer

B2B Dealer	
Obrat	Podíl ze zisku
50 000 000 Kč	0,3 %
100 000 000 Kč	0,4 %
200 000 000 Kč	0,5 %

Zdroj: Interní materiály, 2018 - vlastní zpracování

Projektový manažer je hodnocen nikoli od obratu oddělení, ale od počtu uskutečněných projektů. Systém hodnocení funguje na základě sbírání bodů. Při realizaci projektu nad 5 000 000 Kč bez DPH je přidělen 1 bod, při realizaci projektu nad 10 000 000 Kč bez DPH se přidělují 2 body. Pokud projektový manažer nasbírá v rozmezí od 1 do 2 bodů je odměněn 0,3 % ze zisku, v případě 3-4 bodů je odměněn 0,4 % ze zisku. Pokud uskuteční projekt přesahující 20 000 000 Kč bez DPH nebo v průběhu roku získá celkem 5 bodů je odměněn 0,5 % ze zisku, viz tabulka 5.3.

Tabulka 5.3. Body/Podíl ze zisku B2B Projekt

B2B Projekt	
Body	Podíl ze zisku
1-2	0,3 %
3-4	0,4 %
5	0,5 %

Zdroj: Interní materiály, 2018 - vlastní zpracování

Výkon store manažera je hodnocen na základě znalosti interního softwaru a udržování platných certifikátů. Dále za pravidelně prováděné inventury a celkové výsledky mystery shoppingu na prodejně.

Retail manažer je hodnocen na základě výsledků zlepšovacích návrhu v rámci kamenných prodejen a školení zaměstnanců. V případě zlepšovacího návrhu, u něhož lze vyčíslit úsporu nebo zvýšení prodeje, je retail manažer ohodnocen 10 % z dodatečného zisku nebo úspor.

Výkonové hodnocení APR specialisty a produktového manažera probíhá subjektivně ředitelem na základě dohodnutých cílů a termínů jejich dosažení.

5.2 Stávající mzdový systém

Hrubé mzdy ve společnosti jsou v rozmezí od 19 000 Kč do 50 000 Kč. Přičemž junior manažerské a účetní pozice jsou zařazeny do skupiny pobírající hrubou mzdu ve výši 19 000 Kč. Hrubá mzda servisního technika je ve výši 20 000 Kč. Další skupinou jsou prodejci, jejichž hrubá mzda je v rozmezí od 20 000 Kč do 25 000 Kč. Hrubá mzda manažera webshopu a IT manažera je 27 500 Kč. Hrubá mzda v rámci B2B manažerů je 37 500 Kč. Hrubá mzda store manažera a produktového manažera činí 40 000 Kč. Hrubá mzda 45 000 Kč náleží retail manažerovi a jeho nadřízenému APR specialistovi náleží hrubá mzda ve výši 50 000 Kč, viz tabulka 5.4.

Tabulka 5.4. Základní hrubé mzda zaměstnanců

Pozice	Hrubá mzda
Juniorské pozice, asistentka účetní	19 000 Kč/měsíc
Servisní technik	20 000 K/měsíc
Prodejci	108,7 Kč/hod – 135,87 Kč/hod
Manažer IT/webshopu	27 500 Kč/měsíc
B2B manažer	37 500 Kč/měsíc
Store manažer	40 000 Kč/měsíc
Retail manažer	45 000 Kč/měsíc
APR specialista	50 000 Kč/měsíc

Zdroj: Interní materiály, 2018 - vlastní zpracování

5.3 Stávající doplňkové formy mzdy

Společnost nabízí doplňkové formy mzdy v návaznosti na výkon zaměstnance, týmu nebo významné události, jako například osobní jubileum či svatba.

Osobní ohodnocení dostává každý zaměstnanec až do maximální výše 20 % hrubé mzdy. Výše osobního ohodnocení se odvíjí od výsledku zaměstnance v daném období.

Provizní odměna pro B2B zaměstnance je v rozmezí od 0,3 % do 0,5 %. Pro prodejce je provize fixně stanovena na 0,5 % ceny zboží.

Cílové odměny jsou vypláceny na základě plnění cílů stanovených v kapitole 5.1 věnované stávajícímu systému hodnocení. Při splnění prodejních cílů a požadovaných výsledků mystery shoppingu jsou prodejci odměněni hodnotou až do výše 2 000 Kč, viz Tab. 5.5. a Tab. 5.6.

Tabulka 5.5. Prodej/Odměna

Měsíční výše prodeje prodej	Odměna
Nad 200 000 Kč	1 000 Kč
150 000,01 Kč - 200 000 Kč	750 Kč
100 000,01 Kč - 150 000 Kč	500 Kč
50 000,01 Kč - 100 000 Kč	250 Kč

Zdroj: Interní materiály, 2018 - vlastní zpracování

Tabulka 5.6. Hodnocení mystery shoppingu/Odměna

Měsíční hodnocení mystery shoppingu	Odměna
1	1000 Kč
2-3	750 Kč
4-5	250 Kč

Zdroj: Interní materiál, 2018 - vlastní zpracování

Pokud zaměstnanec vykonává práci ve svátek, zaměstnavatel mu vyplácí příplatek ve výši 20 % z průměrné mzdy. Tedy 10 % nad zákonem stanovený rámec.

Specifickou částí nepeněžních cílových odměn jsou interní soutěže v rámci prodejn zařízení, za které jsou zaměstnanci odměněni spotřebním zbožím. Příkladem může být soutěž v rámci které je zaměstnanec, s nejvyšším prodejem iPhone za měsíc, odměněn bezdrátovou nabíječkou nebo externí pamětí.

5.4 Stávající zaměstnanecké výhody

Každý zaměstnanec v pravidelných intervalech dostává stravenky v hodnotě 100 Kč hrazené z 55 % zaměstnavatelem. Dále každý zaměstnanec dostává zdarma psací potřeby, batoh a oděv za účelem reprezentace zaměstnavatele.

Benefitem, který následuje po skončení zkušební doby, je MultiSport karta, za kterou je zaměstnanci na základě dohody strháváno 200 Kč z měsíční mzdy. V rámci tohoto benefitu může zaměstnanec jednou denně využít bezplatný nebo zvýhodněný vstup a další bonusy s kartou spojené u smluvních partnerů MultiSport Benefitu (MultiSport Benefit Czech, © 2015).

Dalším benefitem je 13. a 14. plat, který zaměstnanci obdrží vždy v 6. a 12. měsíci ve výši 80 % své průměrné mzdy. Dalšími zaměstnaneckými výhodami jsou slevy na produkty značky Apple a možnost získání certifikátu garantujícího pracovní pozici u partnerů společnosti Apple. Mezi ostatní zaměstnanecké výhody patří možnost účasti na firemních slavnostech a slavnostech pořádaných dodavateli/odběrateli a řada slev u cestovních společností, IT společností a restauračních řetězců, s kterými je firma v dodavatelském/odběratelském vztahu.

Benefity vztahujícími se na všechny manažerské pozice jsou služební MacBook, iPhone s firemním tarifem a Apple watch. Tato zařízení jsou manažeři oprávněni používat i k soukromým účelům. Dalším benefitem manažerských pozic je možnost home office, tedy práce z domova. Tento benefit mohou čerpat na základě individuální dohody s ředitelem společnosti.

Specifickým bonusem pro APR specialistu a Retail manažera je služební automobil, který mohou používat i k soukromým účelům.

Multisport karta

Jedná se jedinečný produkt v rámci nepeněžních benefitů, zajišťující neomezený vstup do relaxačních a sportovních zařízení na území České republiky s výhodným modelem financování. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o nezávaznou spolupráci s měsíční výpovědní lhůtou. Kartu je možné využít jednou denně ve více jak 1600 zařízeních ve 300 městech po celé České a Slovenské republice. Pro jednoho člena rodiny lze výhodně zřídit doprovodnou MultiSport kartu a pro děti do 15 let je možné zřídit až 3 dětské karty. Zaměstnavatel může hradit zaměstnancům kartu v plné výši, nebo částečně se spoluúčasti zaměstnanců (MultiSport, © 2015).

Vzdělání zaměstnanců

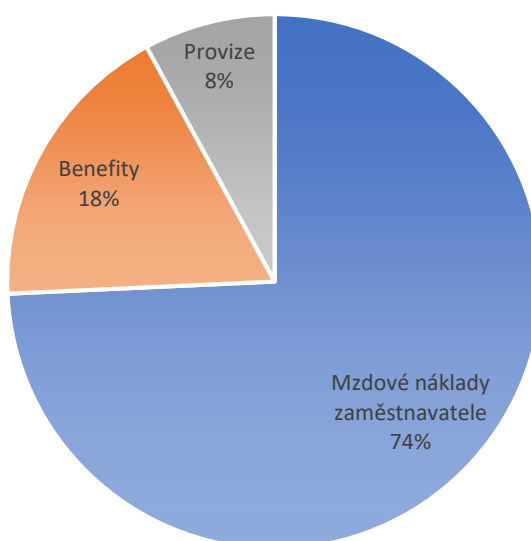
Součástí benefitu je i školení, které společnost Apple nabízí svým partnerům. Systém tohoto školení je rozdělen na třídy. Do těchto tříd spadají určité balíčky školení a testů po jejichž absolvování dostanou zaměstnanci certifikát s roční platností, prokazující splnění požadavků dané třídy. Na základě tohoto certifikátu se mohou zaměstnanci ucházet u kteréhokoli Apple partnera o pozici spadající do dané třídy.

Každá třída má specifické zadání balíčků, ze kterých zaměstnanec musí složit znalostní test. Například balíček na pozici prodejce je složen ze „Základní znalosti produktu Apple“, tedy znalosti MacBooků, iMaců, iPadů, Apple Watch, iPhone a jejich příslušenství. Dalším obsahem balíčku je tzv. „Hledání vhodného řešení“. Jedná se o část balíčku zaměřenou na porozumění potřeb zákazníka, zjištění jeho „skutečné“ potřeby, uvědomění si možnosti dalšího využití zařízení s příslušenstvím a navrhnutí vhodného řešení na základě zjištěných potřeb. Závěrečnou část balíčku tvoří „Uzavření prodeje“. Tato část je zaměřena na dokončení prodeje, poskytnutí poprodejních služeb a rekapitulaci spokojenosti zákazníka s poskytnutými službami.

5.5 Náklady odměňování

Celkové náklady odměňování v roce 2017 činily 48 951 320 Kč. Procentuální podíly jednotlivých složek odměňování na celkových nákladech odměňování jsou znázorněny v grafu 5.1. Mzdové náklady zaměstnanců v roce 2017 tvořily 74 % z celkových nákladů odměňování v absolutním vyjádření 36 358 350 Kč.

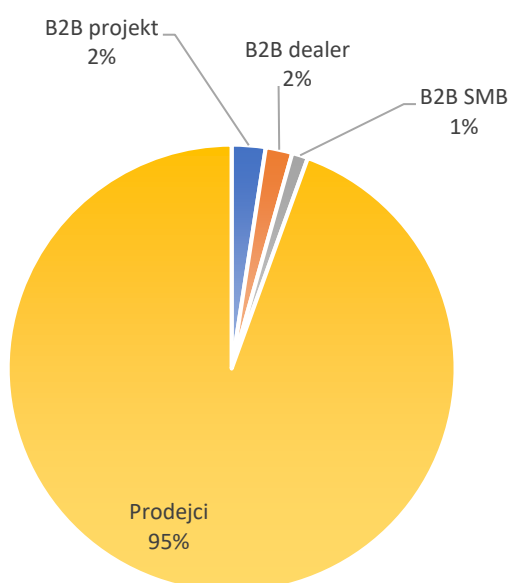
Graf 5.1. Skladba celkových nákladů odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na provize v roce 2017 činily celkem 3 890 000 Kč. Z těchto nákladů 95 % tvořily provize prodejců ve výši 3 675 000 Kč. Zbylých 5 % celkových provizních nákladů tvořily provize B2B oddělení, které byly ve výši 215 000 Kč. Přičemž jejich skladba byla následující, provize B2B manažera velkoobchodu byla ve výši 75 000 Kč, provize B2B projektového manažera ve výši 95 000 Kč a provize B2B SMB manažera ve výši 45 000 Kč. Podíly jednotlivých provizí v rámci pozice naleznete v grafu 5.2.

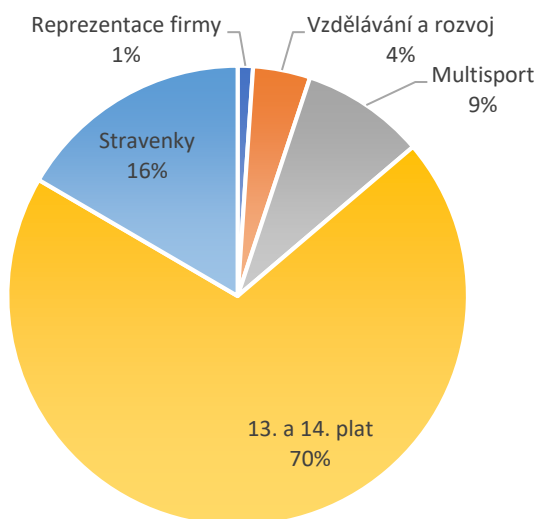
Graf. 5.2. Provize



Zdroj: Vlastní zpracování

Výdaje zaměstnavatele spojené s benefity tvořily 18 % z celkových nákladů odměňování. Jejich celková hodnota byla ve výši 8 702 925 Kč. Z této částky 70 % tvořily náklady na 13. a 14. plat v celkové výši 6 059 725 Kč. Další část nákladů byla tvořena stravenkami v hodnotě 1 443 750 Kč, s podílem 16 % na celkových nákladech spojených s benefity. Další 1 % nákladů tvořil podíl firemního oblečení, batohů a psacích potřeb v celkové hodnotě 93 450 Kč. Další 4 % tvořily náklady ve výši 350 000 Kč na vzdělání a rozvoj, a zbylých 9 % tvořily náklady MultiSport benefitu ve výši 756 000 Kč viz graf 5.3. Některé benefity zaměstnanci částečně financují ze svých mezd. Například 45 % z celkové hodnoty stravenek. Tedy 1 181 250 Kč z celkové hodnoty stravenek 2 625 000 Kč. Další část benefitu, na jejímž financování se podílí zaměstnanci je MultiSport karta, u které se zaměstnanci podílejí 25 %. Tedy 252 000 Kč z celkové částky 1 008 000 Kč.

Graf. 5.3. Benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vzhledem k citlivosti problematiky odměňování byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která zaručuje respondentům anonymitu, což zaměstnancům umožňuje bez obav a svobodně vyjádřit názor na aktuální systém odměňování.

Cílem dotazníkového šetření je stanovení míry spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem odměňování, zjištění míry znalosti systému odměňování mezi zaměstnanci a zjištění názorů zaměstnanců na zaměstnanecké výhody jako jsou sick days, firemní notebook, firemní telefon, mobilní tarif, pružná pracovní doba, příspěvek na dovolenou, firemní snídaně, penzijní

připojištění, týden dovolené navíc, úhrada nadstandardní zdravotní péče a poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti.

Dotazník uvedený v příloze č. 2 obsahuje celkem 23 otázek, a byl sestaven tak, aby složení dotazníku odpovídalo požadavkům společnosti. V úvodu dotazníku je provedeno představení tazatele spolu s účelem šetření. V prvních 3 otázkách je dotazník zaměřen na identifikaci respondenta pomocí tzv. identifikačních otázek. Tyto otázky jsou zaměřeny na zjištění věku, pohlaví a zařazení pracovní pozice respondenta. Zbýlých 20 otázek je zaměřeno na znalost systému odměňování, spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a jejich názorů na různé zaměstnanecké výhody, které byly konzultovány s ředitelem společnosti. Součástí dotazníku jsou také otevřené otázky, v nichž zaměstnanci mohou doplnit své návrhy, nebo upřesnit svou odpověď na předchozí otázku.

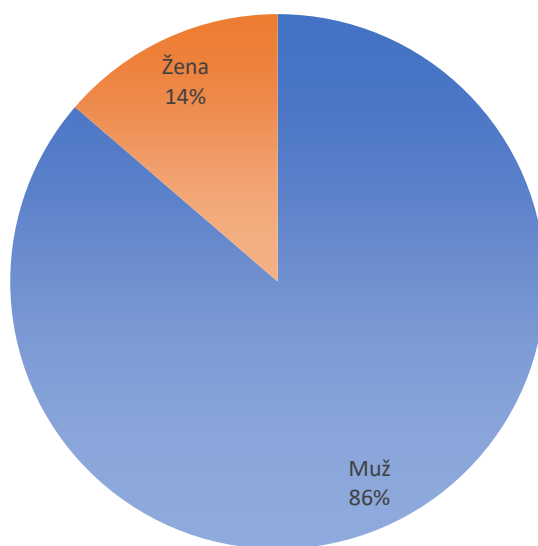
Před sběrem dat bylo provedeno testování dotazníku u 6 náhodně vybraných respondentů, zda jsou otázky v dotazníku jasné, srozumitelné a pochopitelné. Na základě pilotního testování dotazníků bylo zjištěno, že všechny otázky jsou jasné a pochopitelné.

Vzhledem k úspěšnému pilotnímu testování dotazníku bylo zahájeno dotazníkové šetření, které probíhalo v období od 26.3. do 13.4. Elektronický dotazník byl 26.3. zaslán na hromadný firemní email, všem 105 zaměstnancům. Z celkového počtu 105 zaměstnanců, dotazník vyplnilo 95 (90%) zaměstnanců. Vysoká návratnost dotazníku je připisována podpoře managementu společnosti, který zaměstnance o dotazníku pečlivě informoval a poskytl potřebný prostor pro jeho vyplnění v rámci pracovní doby.

Otázka č. 1 „Pohlaví“

První otázka byla zaměřena na identifikaci pohlaví respondenta. Z výsledku šetření vyplynulo, že dotazník vyplnilo 82 mužů s podílem 86 % na celkovém počtu respondentů. Zbýlých 13 respondentů byly ženy se 14 % podílem na celkovém počtu respondentů, viz graf 5.4. Z interních dokumentů společnosti vyplývá, že většina žen je zaměstnaná na administrativních pozicích jako je účetní, produktový manažer, store manažer a B2B manažer. Naopak muži jsou z 89 % zaměstnáni na prodejnách a pouze 11 % je zaměstnáno na manažerských pozicích.

Graf 5.4 Respondenti dle pohlaví

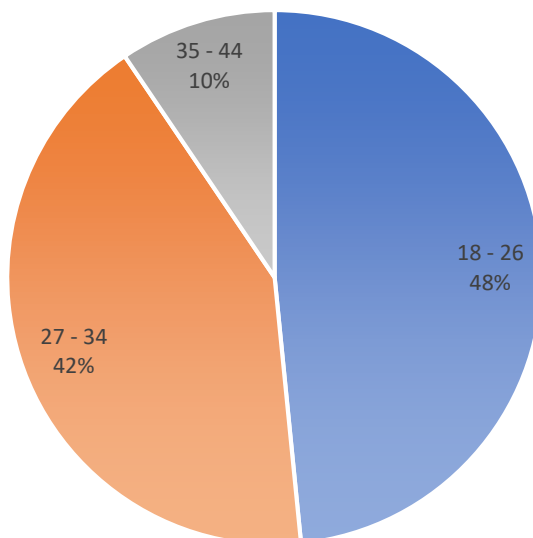


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 „Věk“

Cílem 2. otázky bylo určení věku respondenta. Výsledné hodnocení odpovědí potvrdilo firemní statistiku, tedy fakt, že věk zaměstnanců firmy je v rozmezí od 18 do 44 let na základě čehož lze konstatovat že se jedná o „mladou“ firmu. Z celkového počtu 95 respondentů 46 (48%) spadá do skupiny ve studijním věku od 18 do 26 let. Do další věkové skupiny v rozmezí od 27 do 34 let spadá 40 (42%) respondentů a do věkové skupiny v rozmezí od 35 do 44 let spadá zbylých 9 (10%) respondentů viz graf 5.5.

Graf 5.5 Věkové složení respondentů

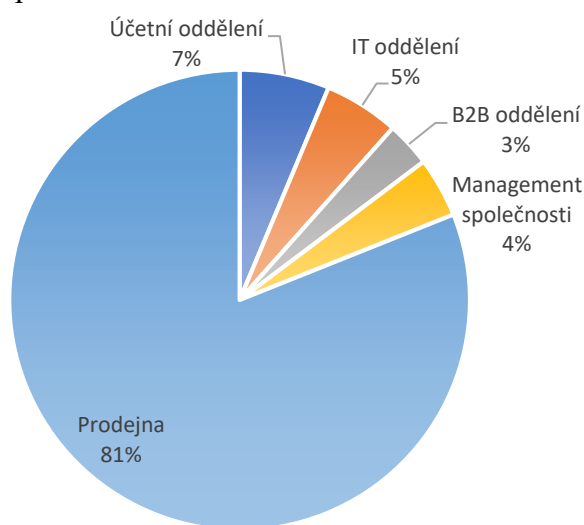


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 „Jaké je zařazení Vaší pracovní pozice?“

Poslední identifikační otázka byla použita k identifikaci zařazení pracovní pozice. Zda respondent vykonává pozici zařazenou na prodejny, účetní oddělení, IT oddělení, B2B oddělení nebo do managementu společnosti. Z výsledku šetření viz graf 5.6 vyplynulo, že 77 (81%) respondentů je zařazeno na prodejny, 5 (5%) respondentů je zařazeno na IT oddělení, 6 (7%) respondentů je zařazeno na účetní oddělení, 4 (4%) respondenti jsou zařazeni do managementu společnosti a 3 (3%) respondenti jsou zařazeni na oddělení B2B.

Graf 5.6 Pracovních zařazení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

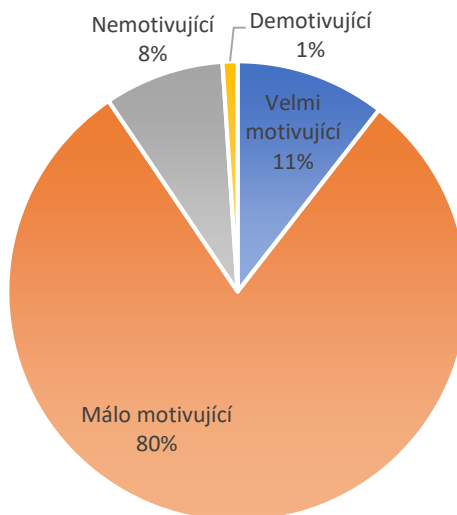
Zbýlých 15 otázek je věnováno systému odměňování zaměstnanců. V následující části je vyhodnocena spokojenost zaměstnanců s aktuálním systémem odměňování, transparentnost systému odměňování a úroveň vnímání zaměstnaneckých výhod zaměstnanci. Dále je zjišťován postoj zaměstnanců k jednotlivým zaměstnaneckým výhodám a spokojenost zaměstnanců s aktuálním nastavením systému zaměstnaneckých výhod.

Otázka č. 4 „Je pro vás aktuální systém odměňování motivující?“

Otázka zjišťovala motivační efekt aktuálního systému odměňování. Jak intenzivně systém odměňování motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. Nebo zda nedochází dokonce k demotivaci zaměstnanců na základě neodpovídající výši mzdy či nevhodných zaměstnaneckých výhod. Z vyhodnocení otázky viz graf 5.7 vyplývá, že 76 (80%) respondentů

vnímá systém odměňování jako málo motivující, 10 (11%) respondentů jako velmi motivující, 8 (8%) jako nemotivující a 1 (1%) respondent vnímá systém odměňování jako demotivující. Ze získaných dat tedy vyplývá, že 86 (91%) respondentů vnímá systém odměňování spíše jako motivující a pouhých 9 (9%) vnímá systém odměňování jako nemotivující či demotivující.

Graf 5.7 Motivační efekt aktuálního systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 „Pokud pro Vás systém odměňování není dostatečně motivující, uveďte prosím důvod, proč pro Vás systém odměňování není motivující?“

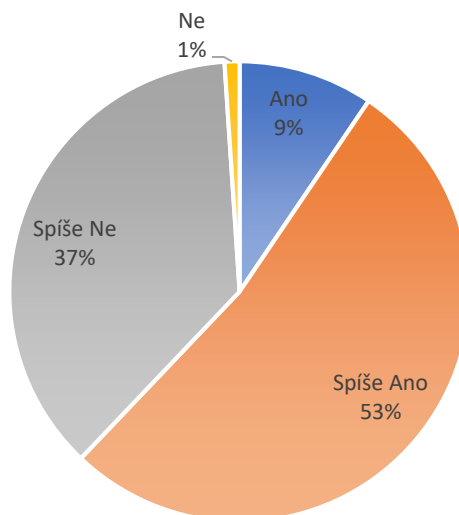
Největší počet odpovědí přesně 73 (77%) byl směřován na systém provize, který zaměstnanci považují za nedostatečně motivující. Druhá nejčtenější odpověď byla směřována na fixní systém zaměstnaneckých výhod bez možnosti vlastního výběru benefitu s počtem odpovědí 13 (14%). Třetí nejčtenější odpověď byla směřována na systém benefitu a fakt, že systém není provázán s výkonem zaměstnance s počtem 4 (4%) odpovědí. V ostatních odpovědích pak byla poznamenána nemožnost nadpracovat si hodiny s počtem 2 (2%) odpovědí a neproplacení přesčasu v rámci B2B a účetního oddělení s počtem 3 (3%) odpovědí.

Otázka č. 6 „Považujete systém odměňování za spravedlivý?“

Otázka byla zaměřena na vnímání spravedlnosti aktuálního systému odměňování. Zda zaměstnanci vnímají systém jako zcela spravedlivý, spíše spravedlivý, spíše nespravedlivý nebo zcela nespravedlivý viz graf 5.8. Z výsledku šetření vyplývá že 53 % (50) respondentů vnímá systém odměňování jako spíše spravedlivý, 37 % (35) respondentů považuje systém

odměňování jako spíše nespravedlivý, 9 % (9) respondentů jako naprosto spravedlivý a 1 % (1) respondentů jako absolutně nespravedlivý. Výsledky této otázky poukazují, že aktuální systém odměňování je mezi respondenty vnímán na pomezí spravedlnosti, avšak spíše jako spravedlivý.

Graf 5.8 Spravedlivost systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.7 „Pokud systém odměňování vnímáte jako nespravedlivý, co považujete za nespravedlivé?“

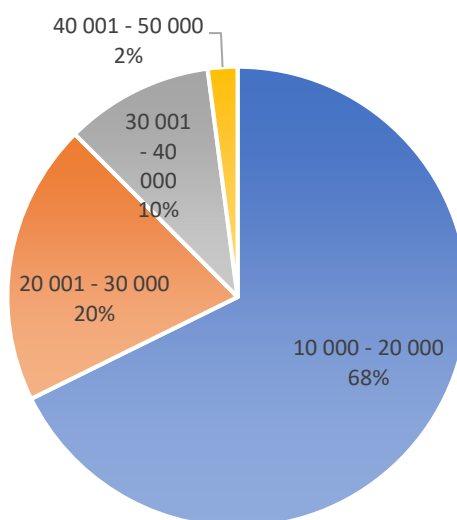
Z výsledku vyplynulo, že 38 % (36) respondentů považuje systém odměňování za nespravedlivý v oblasti odměňování prodejců. A to v případě zákazníků, kteří jsou obslouženi dvěma prodejci. Například v situaci, kdy při jedné návštěvě zákazník přislíbí objednávku a při druhé návštěvě si zboží zakoupí. První prodejce v tomto případě získal zákazníka a druhý prodejce realizoval prodej a zajistil poprodejní služby, jako nalepení ochranného skla, dárkové balení a další. Důvodem nespokojenosti je fakt, že provize v tomto případě připadne pouze jednomu z prodejců, a to prodejci, který objednávku vytvořil. Díky tomuto přístupu však druhý prodejce přichází o část své provize v rámci poskytnutí poprodejních služeb. Zbylých 62% (59) respondentů odpověď nevyplnilo.

Otázka č. 8 „V jakém rozmezí je výše Vaší aktuální hrubé mzdy?“

Tato otázka byla směřována na mzdovou kategorii zaměstnance, která umožňuje v případě individuálního vyhodnocení dotazníku blíže specifikovat pozici v rámci pracovního

zařazení, bez ztráty pocitu anonymity. Lze ji tedy považovat za 4. „identifikační“ otázku. Z výsledku šetření vyplývá, že 68 % (65) respondentů spadá do kategorie s výší hrubé mzdy od 10 000 Kč do 20 000 Kč, 20 % (19) do kategorie s výší hrubé mzdy od 20 001 Kč do 30 000 Kč, 10 % (9) do mzdové kategorie se mzdou ve výši od 30 001 Kč do 40 000 Kč a zbylé 2 % (2) respondentů spadají do kategorie s výší mzdy v rozmezí od 40 001 Kč do 50 000 Kč, viz graf 5.9.

Graf 5.9. Mzdové kategorie

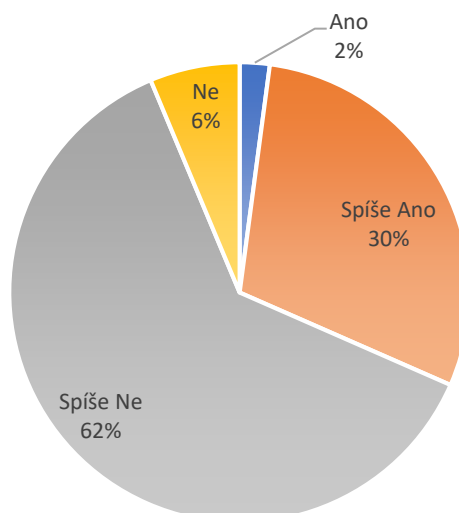


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 „Jste spokojen(a) s výší Vaší aktuální mzdy?“

Otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s výší jejich aktuální mzdy. Zda jsou zaměstnanci zcela spokojeni, spíše spokojeni, spíše nespokojeni nebo zcela nespokojeni s výší své aktuální mzdy, viz graf 5.10. Z výsledku šetření vyplynulo, že 62 % (59) respondentů je spíše nespokojeno, 30 % (28) je spíše spokojeno, 6 % (6) je nespokojeno a pouze 2 % (2) jsou absolutně spokojeny s výší své aktuální mzdy.

Graf 5.10 Spokojenost s aktuální výší mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 „Pokud nejste spokojen(a) s výší Vaší aktuální mzdy uveďte prosím důvod, proč nejste spokojen(a)?“

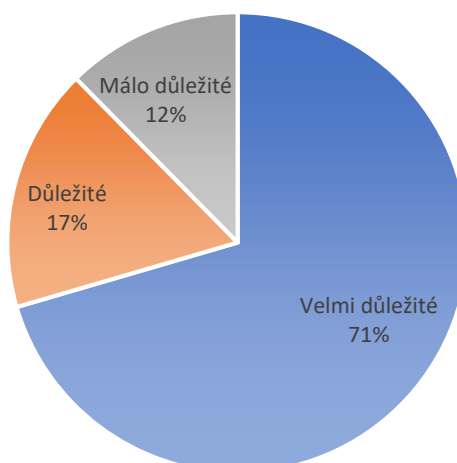
Z 64 respondentů, kteří nejsou spokojeni s výší své mzdy, uvedlo 63 % jako důvod své nespokojenosti především nízký podíl fixní složky na své mzdě. A to především zaměstnanci, jejichž pracovní pozice je zařazena na prodejny. Zbýlá část respondentů, důvod neuvedla.

Otázka č. 11 „Finanční ohodnocení“

Následující skupina otázek, která začíná otázkou č. 11 a končí otázkou č. 14 slouží k určení významnosti jednotlivých faktorů odměňování. Tato skupina otázek byla hodnocena na škále od hodnoty 1, která přiřazuje danému faktoru odměňování velmi vysokou důležitost, až do hodnoty 6, která značí absolutní bezvýznamnost faktoru.

Účelem otázky č. 11 bylo zjištění postoje zaměstnanců vůči finančnímu ohodnocení. Z výsledku šetření vyplynulo, že pro 71 % (68) respondentů je finanční ohodnocení velmi důležité, pro 17 % (16) respondentů je finanční ohodnocení důležité a zbylých 12 % (11) respondentů vnímá finanční ohodnocení, jako málo důležité viz graf 5.11. Z těchto výsledku lze usoudit, že všichni respondenti považují finanční ohodnocení za důležité.

Graf 5.11 Význam finančního ohodnocení

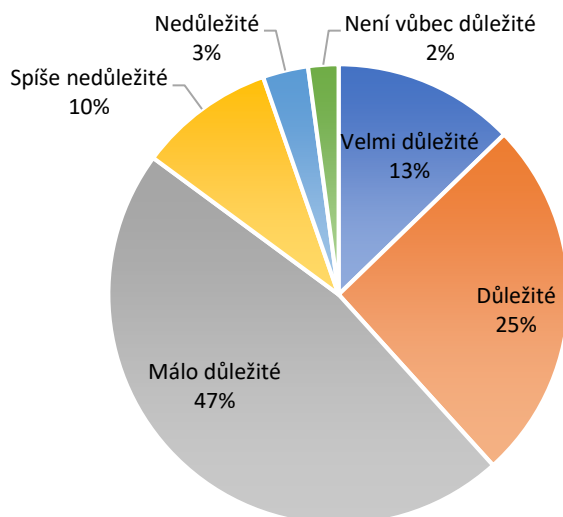


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 „Perspektiva profesního růstu“

Cílem otázky bylo zjištění postoje zaměstnanců vůči perspektivě profesního růstu. Z šetření vyplynulo, že 46 % (44) respondentů považuje vidinu profesního růstu za málo důležitou, 25 % (24) za důležitou, 13 % (12) za velmi důležitou, 10 % (10) za spíše nedůležitou, 4 % (5) respondentů za nedůležitou a 2 % respondentů zvolily, že vidina profesního růstu pro ně není vůbec důležitá viz graf 5.12. Ze získaných hodnot vyplývá, že 84 % (80) respondentů považuje perspektivu profesního růstu za spíše důležitou a zbylých 16 % (15) považuje vidinu profesního růstu za nedůležitou.

Graf 5.12 Význam vidiny profesního růstu

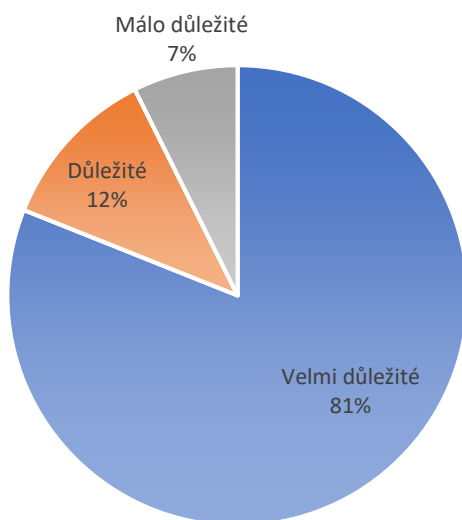


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 „Dobré pracovní prostředí a technické vybavení“

V rámci této otázky byl zkoumán postoj zaměstnanců vůči pracovnímu prostředí a technickému vybavení pracoviště. Z výsledků šetření vyplynulo, že pro 77 (81%) zaměstnanců je dobré pracovní prostředí a technické vybavení velmi důležité, pro 11 (12%) je pracovní prostředí důležité a pro zbylých 7 (7%) zaměstnanců je pracovní prostředí málo důležité, viz graf 5.13. Ze získaných hodnot tedy lze usoudit, že materiální vybavení a pracovní prostředí je pro všechny zaměstnance důležité.

Graf 5.13 Význam pracovního prostředí a technického vybavení

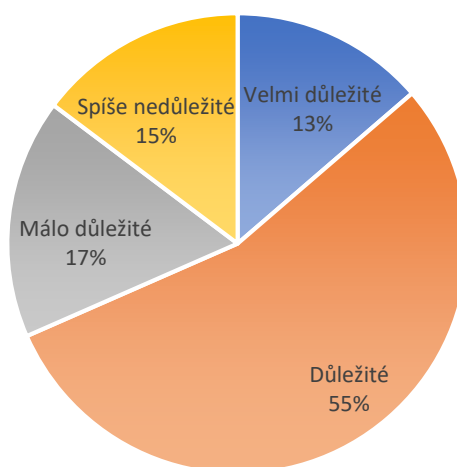


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 „Možnost svobodného rozhodování (autonomie)“

Je zaměřena na postoj zaměstnanců k autonomii v rámci pracovní pozice. Výsledky šetření ukazují, že 53 (55%) respondentů vnímá autonomii jako důležitou, 16 (17%) jako málo důležitou, 12 (13%) jako velmi důležitou a zbylých 14 (15%) respondentů považuje autonomii za spíše nedůležitou, viz graf 5.14. Z těchto hodnot vyplývá, že většina respondentů vnímá autonomii v rámci rozhodování při výkonu své pracovní pozice za spíše důležitou.

Graf 5.14 Význam autonomie

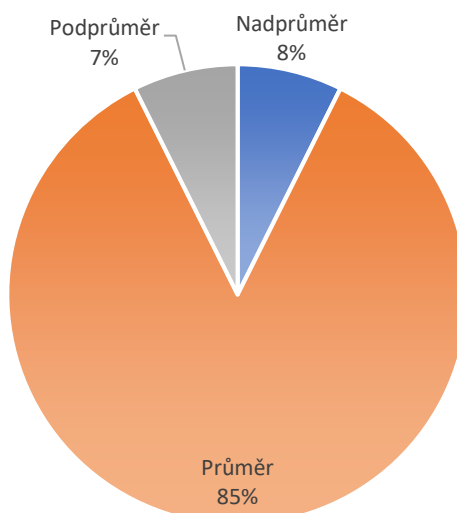


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 „Jak si myslíte, že Vaše společnost odměňuje své zaměstnance ve srovnání s konkurenčními podniky?“

Pomocí této otázky byl zjišťován názor zaměstnanců na odměňování ve společnosti v porovnání s konkurenčními podniky. Zda zaměstnanci vnímají odměňování jako nadprůměrné, průměrné (srovnatelné), nebo podprůměrné. Z výsledku šetření vyplynulo, že 7 (8%) respondentů vnímá odměňování jako nadprůměrné, 81 (85%) respondentů jako průměrné a zbylých 7 (7%) považuje odměňování za podprůměrné ve srovnání s konkurenčními podniky, viz graf 5.15. Z vyhodnocení odpovědí této otázky vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá odměňování jako průměrné až nadprůměrné.

Graf. 5.15 Srovnání odměňování s konkurenčními zaměstnavateli

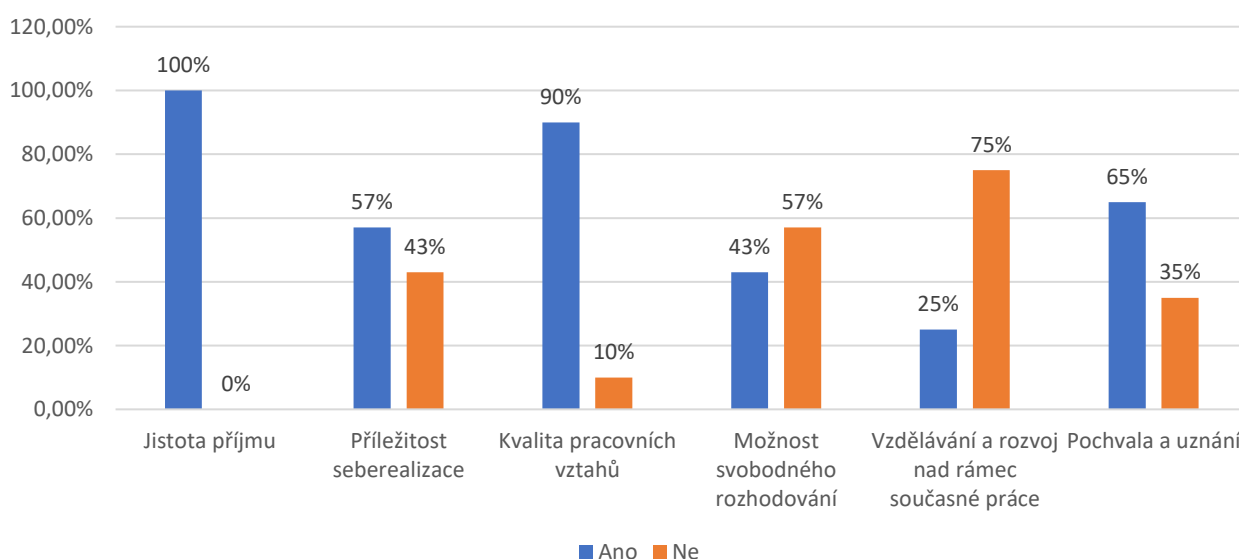


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 „Které z těchto typů nehmotných odměn jsou užívány ve Vaší společnosti?“

Otázka byla zaměřena na zjištění, které z nehmotných odměn respondenti vnímají. Zda jsou za nadstandardní výkon pochváleni, jestli zaměstnanci vnímají jistotu příjmu, kterou mají v rámci dodržování výplatních termínů a výše mezd. Zda vnímají možnost seberealizace ve společnosti, kvalitu pracovních vztahů, možnost svobodného rozhodování, možnosti vzdělání a rozvoje nad rámec současné pozice. Výsledky šetření jsou znázorněny v grafu 5.16.

Graf 5.16 Vnímání zaměstnaneckých výhod zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 „Jaké typy nehmotných odměn byste uvítal(a) ve Vaší společnosti?“

Z celkového počtu 95 respondentů, 58 (61%) uvedlo že by ve společnosti uvítali cafeteria systém zaměstnaneckých výhod, ačkoli se nejedná o formu nehmotné odměny vysoká četnost této odpovědi poukazuje na preference respondentů v rámci zaměstnaneckých výhod. Dále 36 (38%) respondentů navrhlo firemní akce a vánoční večírky a zbylé 1 (1%) respondentů navrhlo možnost povýšení.

Otázka č. 18 „Jaké zaměstnanecké výhody využíváte?“

Z výsledku této otázky vyplývá, že nejméně využívaným benefitem je firemní oblečení. Naopak nejpopulárnějším benefitem jsou stravenky a na druhém místě Multisport karta. Bohužel vzhledem k aktuálnímu systému zaměstnaneckých výhod jsou výsledky užívání firemního telefonu a notebooku zkreslené, jelikož v aktuálním systému odměňování tento benefit může čerpat pouze 13 zaměstnanců.

Tabulka 5.7 Využívání zaměstnaneckých výhod zaměstnanci

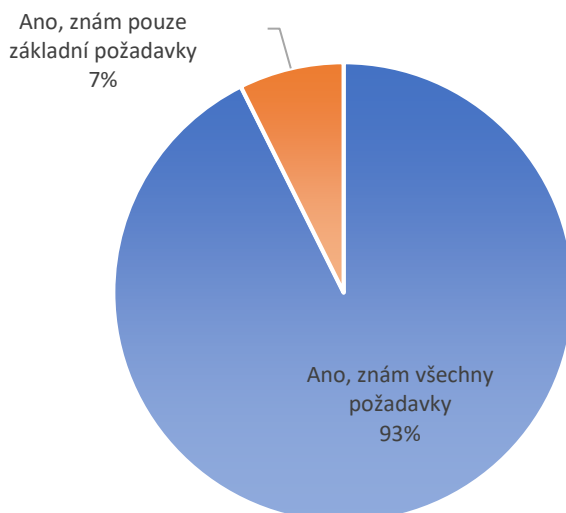
	1	2	3	4
Multisport karta	10	26	40	19
Firemní telefon	8	3	2	82
Firemní notebook	13	0	0	82
Stravenky	31	25	28	11
Firemní oblečení	0	8	65	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 „Znáte požadavky na Váš pracovní výkon (co se od Vás očekává)?“

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci znají systém hodnocení, podle kterého jsou odměňováni. Respondenti měli na výběr ze 3 odpovědí. Zda znají všechny požadavky na vlastní pracovní výkon, zda znají pouze základní požadavky na svůj pracovní výkon nebo zda nemají žádnou představu o požadavcích na svůj pracovní výkon. Z výsledků vyplývá, že 88 (93%) zaměstnanců zná všechny požadavky na svůj pracovní výkon a 7 (7%) respondentů zná pouze základní požadavky na svůj pracovní výkon, viz graf 5.17. Výsledky odpovědí jsou pozitivní a značí, že systém hodnocení je transparentní a zaměstnanci s ním jsou seznámeni.

Graf 5.17 Znalost systému hodnocení

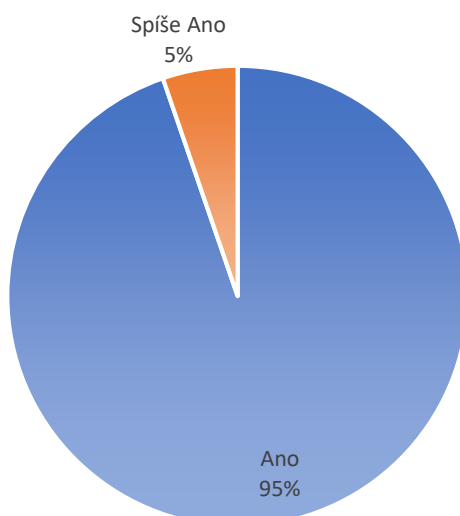


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20 „Jste seznámen(a) se systémem odměňování a víte přesně na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody máte nárok?“

V této otázce bylo zkoumáno, zda zaměstnanci chápou systém odměňování a znají veškeré části celkové odměny, na které mají nárok. Z výsledku vyplývá, že 90 (95%) respondentů zná systém odměňování a ví, na jaké příplatky mají nárok a jaké příplatky jsou jim nabízeny. Zbylých 5 (5%) respondentů přibližně zná systém odměňování, avšak neznají veškeré složky celkové odměny, viz graf 5.18.

Graf 5.18 Znalost systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21 „Které z následujících zaměstnaneckých výhod byste uvítal(a)?“

Tato otázka zkoumala postoj zaměstnanců k vybraným benefitům, které byly konzultovány s ředitelem společnosti. Jakožto Apple premium reseller by firma preferovala, aby zaměstnanci volili z benefitů jako je firemní smartphone, notebook nebo tarif, jelikož firma má v rámci těchto benefitů velice příznivé vstupy. Benefitem vítaným ze strany ředitele společnosti byla především firemní snídaně, která by zároveň plnila funkci ranního meetingu. Dalším vítaným benefitem managementem společnosti bylo poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti, jakožto daňově uznatelného nákladu a určité formy konkurenční výhody mezi zaměstnavateli.

Specifickou skupinu výhod tvořily benefity zaměřené na pracovní dobu, jako je pružná pracovní doba, týden dovolené nad rámec zákona nebo sick days.

Dále měli respondenti možnost výběru z benefitů jako je penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou, nebo úhrada nadstandardní zdravotní péče.

V rámci této otázky zaměstnanci přidělovali známky od 1 do 5, kde známka 1 značila nejvyšší preferenci benefitu a známka 5 naopak nejnižší preferenci.

Tabulka 5.8 Preferované zaměstnanecké výhody

	1	2	3	4	5
Firemní smartphone	67	21	3	1	3
Týden dovolené navíc	78	9	8	0	0
Sick days (v případě nemoci zůstat doma a pobírat mzdu)	59	23	9	4	0
Pružnou pracovní dobu	67	12	15	1	0
Penzijní připojištění	32	42	21	0	0
Úhrada nadstandardní zdravotní péče	28	31	25	10	1
Poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti	34	25	5	18	13
Firemní notebook	43	14	5	20	13
Příspěvek na dovolenou	23	31	16	7	18
Firemní snídaně	15	13	38	12	17
Firemní tarif	15	12	32	19	17

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi 3 nejpreferovanější zaměstnanecké výhody, podle výsledků šetření patří týden dovolené navíc, firemní telefon a pružná pracovní doba. Z výsledků vyplývá, že přibližně 88 (93%) respondentů hodnotí možnost firemního telefonu spíše kladně, což znamená, že respondenti zvolili hodnotu 1 nebo 2. Druhou nejpreferovanější formou benefitů je týden

dovolené navíc, který preferuje 84 (88%) respondentů. A třetí nejpreferovanější formou benefitu podle 82 (86%) respondentů jsou sick days. Zbylé benefity jsou seřazeny v tabulce 5.8, od nejvíce preferovaných po nejméně preferované.

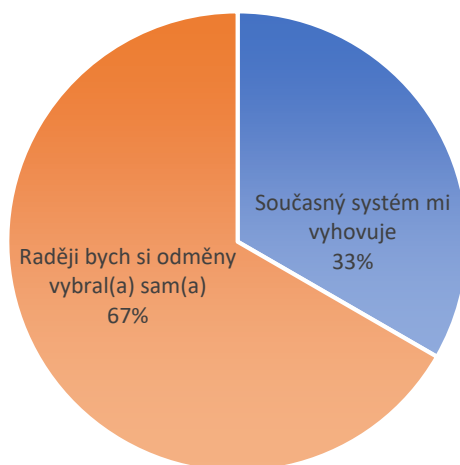
Otázka č. 22 „Napadají Vás jiné zaměstnanecké výhody, které byste uvítal(a) ve Vaší společnosti?“

Z odpovědí vyplynulo, že přibližně 44 (46%) respondentů by uvítalo příspěvek na dopravu. Dalších 30 (31%) respondentů by uvítalo Flexi pasy a zbylých 22 (23%) respondentů by uvítalo firemní team building.

Otázka č. 23 „Vyhovuje Vám současný systém nastavení zaměstnaneckých výhod, nebo upřednostňujete větší možnost výběru dle vlastních preferencí?“

Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci preferují přednastavený systém zaměstnaneckých výhod, z kterého čerpají benefity na základě své pracovní pozice, nebo zda by zaměstnanci uvítali flexibilní systém zaměstnaneckých výhod, kde by si sami vybírali z jednotlivých benefitů. Z výsledku šetření bylo zjištěno, že 63 (67%) respondentů by uvítalo možnost výběru zaměstnaneckých výhod na základě vlastních preferencí, viz graf 5.19.

Graf 5.19 Preference



Zdroj: Vlastní zpracování

Rekapitulace dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že systém hodnocení zaměstnanců je transparentní a zaměstnanci mají přehled, jak je systém hodnocení provázán se systémem odměňování. Většina zaměstnanců je však s výší své mzdy nespokojena a považuje systém odměňování za málo motivující. Přes poměrně „negativní“ výsledky v rámci motivačního efektu a spokojenosti se stávající výší mzdy, zaměstnanci považují systém odměňování za spíše spravedlivý a ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli za průměrný.

Z otázek zaměřených na zjištění preferencí zaměstnanců vyplynulo, že nejdůležitějším faktorem v rámci odměňování je finanční ohodnocení. Druhým nejdůležitějším faktorem je pracovní prostředí a technické vybavení. Třetím nejdůležitějším faktorem v rámci preferencí zaměstnanců je autonomie, a jako nejméně důležitý faktor zaměstnanci vnímají vidinu profesního růstu.

Z výsledku průzkumu vnímání nehmotných forem odměn vyplynulo, že 100 % respondentů vnímá vysokou spolehlivost vyplácení mezd včas a smluvené výši jako součást nehmotných odměn. Pozitivní jsou i výsledky v rámci kvality pracovních vztahů, pochvaly, uznání a možnosti seberealizace. Velká část respondentů však nevnímá nehmotnou odměnu v podobě možnosti svobodného rozhodování, vzdělávání a rozvoje. V návaznosti na výsledky průzkumu významnosti faktorů odměňování, kde zaměstnanci za méně důležité faktory považují autonomii a vidinu profesního růstu lze usoudit, že nízké vnímání těchto nehmotných odměn je úzce spojeno s jejich preferencemi.

V závěru šetření byl zjišťován názor na aktuální systém zaměstnaneckých výhod. Z výsledku vyplynulo, že nadpoloviční většina respondentů by preferovala volbu na základě vlastních preferencí.

Shrnutí praktické části

Tato část diplomové práce byla věnována analýze současného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Nejprve byla představena společnost, předmět činnosti, organizační struktura a struktura zaměstnanců společnosti.

V další části byla provedena analýza současného systému odměňování. V rámci této analýzy současného systému odměňování je popsán současný systém hodnocení zaměstnanců jako základny pro odměňování. Dále je popsána základní odměna a doplňkové formy jako jsou výkonové odměny. Část věnovanou analýze stávajícího systému odměňování je uzavřena zaměstnaneckými výhodami a vyhodnocením dotazníkového šetření.

6 Návrhy a doporučení

Na základě provedené analýzy zkoumaného problému a zpracování získaných dat, byly odhaleny rozdíly mezi preferencemi zaměstnanců a aktuálním systémem odměňování. K odstranění nesouladu mezi preferencemi zaměstnanců a aktuálním systémem odměňování byly navrženy následující návrhy a doporučení, jejichž primárním cílem je přizpůsobení systému odměňování představám zaměstnanců. Toto přizpůsobení by mělo vést ke zvýšení jejich spokojenosti a motivačního efektu odměňování.

6.1 Úprava systému provize

Vzhledem k výsledkům šetření, ze kterých vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s výší své mzdy, je navrhována úprava systému provize. Aktuální systém odměňování B2B oddělení a prodejců je založen na principu, kde je provize z prodeje počítána z pevně stanovené marže. Reálná marže společnosti se však mění v závislosti na aktuálním kurzu, který ovlivňuje nákup zařízení. Z toho plyne, že aktuálně výhodný kurz EUR/CZK, umožňující nákup zařízení za nižší cenu způsobuje, že skutečná marže na zařízení je vyšší, než „fixní“ marže, ze které je provize počítána, což přináší dodatečný zisk zaměstnavateli. Na druhé straně v případě zvýšení kurzu, a tak i zvýšení nákupní ceny zařízení marže poklesne, což však v rámci aktuálního systému odměňování nebude mít dopad na marži vyplacenou obchodníkům, a tak i při snížení zisku společnosti zůstanou náklady v rámci prodeje zařízení stejné. Úprava systému odměňování založená na výpočtu provize z aktuální marže je v aktuální situaci výhodná pro zaměstnance, avšak v případě, že se kurz zvýší a reálná marže klesne, je úprava výhodná pro zaměstnavatele, jelikož zaměstnavatel na základě výpočtu provize z reálné marže sníží vyplacené provize obchodníkům a sníží tak své aktuální náklady spojené s prodejem zařízení, avšak pouze v absolutní hodnotě v procentuálním vyjádření zajistí fixní podíl zaměstnancům. Tento návrh úpravy byl pozitivně přijat ředitelem společnosti i zaměstnanci. Zaměstnavatel je ochoten vzdát se procentuální části zisku ve prospěch zaměstnanců a zaměstnanci jsou ochotni podstoupit riziko spojené s případným poklesem reálné marže.

6.2 Zavedení cafeteria systému

Z výsledků dotazníkového šetření také vyplývá, že by zaměstnanci upřednostnili „svobodu“ při výběru zaměstnaneckých výhod. Tuto svobodu nabízí právě navrhovaný cafeteria systém odměňování, kde si zaměstnanci na základě přiděleného rozpočtu mohou podle vlastních preferencí vybrat takové výhody, které jsou pro ně nejatraktivnější.

Cafeteria je dnes díky outsourcingu mnohem dostupnější a úspornější, než tomu bylo v minulosti. Vzhledem k faktu, že personální činnost ve společnosti zastává ředitel s účetním oddělením, je možnost outsourcingu v této oblasti velkým přínosem. Dalším přínosem outsourcingu v této oblasti jsou zkušenosti outsourcingové společnosti, která díky dotazníkovému šetření provedenému v této práci může sestavit doplňující dotazník a navrhnout optimální systém benefitů pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Vlastní doporučení cafeteria systému na základě vyhodnocení dotazníkového šetření by mělo následující podobu:

Pevné jádro

Jádro by mělo být tvořeno základem, který je stejný pro všechny pozice s výjimkou benefitů jako je firemní oblečení, home office a firemní notebook, které jsou vázány na určité pracovní pozice. Obsahem by tedy měly být následující benefity:

- týden dovolené navíc,
- home office (Manažerské pozice),
- sick days,
- vzdělání a rozvoj,
- firemní telefon,
- firemní notebook (Manažerské pozice),
- firemní oblečení (Prodejci),
- stravenky,
- 13. a 14. plat.

Týden dovolené nad rámec zákona

Z výsledku dotazníkového šetření v oblasti preferovaných benefitů vyplynulo, že 2. nejatraktivnějším benefitem je týden dovolené nad rámec zákona. Tento benefit se stává v praxi stále běžnějším a zaměstnanci tento benefit vnímají velice pozitivně. V rámci zvýšení spokojenosti zaměstnanců a konkurenceschopnosti systému odměňování je vhodné zavést tuto formu benefitu do systému odměňování napříč všemi pozicemi. Předpokládané náklady tohoto benefitu činní 727 167 Kč.

Home office

Tento zaměstnanecký benefit je zahrnut do jádra cafeteria systému, pro všechny manažerské pozice, jejichž pracovní náplň umožňuje výkon práce z domova. Manažeři tento benefit mohou čerpat na základě osobní domluvy s ředitelem společnosti.

Sick days

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se jedná o 3. nejpreferovanější benefit v rámci společnosti. Tento benefit je oboustranně výhodný. Zaměstnanec dostane možnost v rámci krátkodobé nemoci zůstat doma a pobírat mzdu z čehož vyplývá, že nevystavuje nemoci ostatní kolegy a zákazníky. Tato skutečnost pak vede k poklesu délky léčby zaměstnance a snížení celkového počtu nemocenských dovolených v rámci společnosti. Pro navrhovaný cafeteria systém doporučujeme stanovit sick days v rozsahu 3 dnů ročně. Celkové odhadované náklady benefitu činní 437 000 Kč.

Vzdělání a rozvoj

Podle průzkumu zaměstnanci tuto možnost v aktuálním systému odměňování nevnímají, nicméně tuto složku zaměstnaneckých výhod je nutné zachovat. Tento druh zaměstnanecké výhody je opět oboustranně výhodný. Vzdělaný zaměstnanec zvyšuje konkurenceschopnost společnosti a zároveň zvyšuje svou hodnotu na trhu práce.

Firemní telefon

Firemní telefon je podle výsledků dotazníkového šetření nejpreferovanějším benefitem mezi zaměstnanci. Proto je vhodné, aby byl zahrnut jako benefit do pevného jádra. Tento benefit je opět oboustranně výhodný, jelikož společnost nabízí jako firemní telefon zařízení, které prodává, což reprezentuje společnost a zároveň vzbuzuje v zákaznících pocit důvěry společnosti ve vlastní zboží. Další výhodou pro zaměstnavatele jsou nízké vstupy spojené s tímto benefitem a jeho zařazení do daňově uznatelných nákladů. Přínosem pro zaměstnance je možnost využívání prestižního firemního telefonu, jako benefitu, který není zařazen mezi zdanitelné příjmy zaměstnance.

Firemní notebook

Tento benefit, je spojen s možností práce z domova. K práci z domova je zapotřebí zařízení obsahující data a programy, potřebné k výkonu manažerské pozice. Cenu tohoto benefitu nelze přesně specifikovat, jelikož cena zařízení se odvíjí od hardwarové konfigurace.

Stravenky

I když zaměstnavatel ze zákona nenese povinnost poskytnout finanční příspěvek na stravování, po konzultaci s ředitelem společnosti bylo rozhodnuto, že stravenky by byly obsaženy v jádru cafeteria systému. Jako daňově uznatelný benefit, který je aktuálně mezi zaměstnanci využíván. Z historických údajů bylo zjištěno, že výše nákladu tohoto benefitu jsou ve výši přibližně 1 500 000 Kč.

13. a 14. Plat

Zaměstnavatel pomocí tohoto benefitu chce zaměstnancům ukázat, že si uvědomuje hodnotu svých zaměstnanců, a proto jim ve 2 termínech vyplácí mimořádný 13. a 14. plat jako dodatečnou odměnu za jejich loajalitu a odvedený výkon. Pokud by v této oblasti nedošlo k výrazným změnám odhadovaná výše tohoto benefitu činí 6 060 000 Kč.

Volitelný blok

Návrh složení volitelného bloku, z kterého by zaměstnanci mohli čerpat na základě přiděleného rozpočtu je následující:

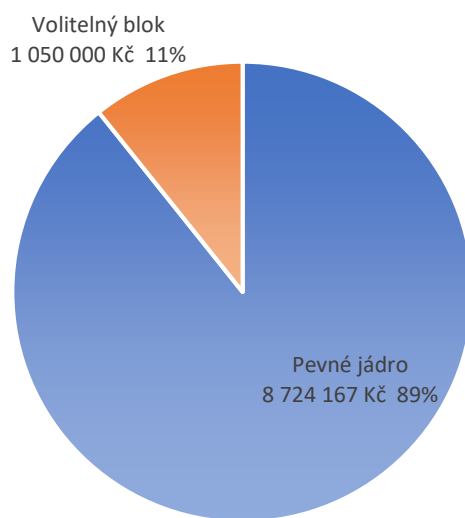
- firemní notebook (prodejci) = 60 bodů 1 měsíce, 3 měsíce 170 bodů, 6 měsíců 240 bodů, 12 měsíců 360 bodů,
- firemní oblečení (manažerské pozice) = 50 bodů 1ks mikiny, 10 bodů 1ks trička, 90 bodů 1ks batohu,
- penzijní připojištění (750Kč/měsíc) = 75 bodů,
- pružná pracovní doba = 40 bodů/den,
- nadstandardní zdravotní péče = 50 bodů/den,
- firemní tarif = 75 bodů/měsíc,
- příspěvek na dovolenou = 500 bodů/5 000kč,
- nealkoholické nápoje na pracovišti = 5 bodů/den,
- Multisport karta = zcela hrazena zaměstnavatelem 60bodů/měsíc, s příspěvkem zaměstnance 200 Kč 40bodů/měsíc,
- příspěvek na dopravu = 180 bodů/rok,
- flexi pas = 500Kč/50 bodů.

Podkladem pro tento návrh složení cafeteria systému byly preference zaměstnanců získané z dotazníkového šetření v kapitole 5.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření. Všichni zaměstnanci by stabilně a bez ohledu na stav jejich bodového konta čerpali benefity uvedené v jádru. Vedle benefitů uvedených v jádru cafeteria systému, je zde i volitelný blok. Systém

volitelného bloku je založen na bodovém kontu, kde každý zaměstnanec obdrží na začátku ročního období 1 000 bodů, která v peněžním vyjádření odpovídá 10 000 Kč. Body z tohoto konta může zaměstnanec v průběhu roku využít na čerpání jednotlivých benefitů uvedených ve volitelném bloku.

Celkové odhadované náklady navrhovaného cafeteria systému bez nákladu jeho implementace jsou uvedeny v grafu 6.1.

Graf 6.1 Celkové odhadované náklady navrhnutého cafeteria systému



Zdroj: Vlastní zpracování

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu aktuálního systému odměňování ve vybrané společnosti a na základě získaných výsledků navrhnout možné změny systému odměňování.

Práce byla rozdělena do kapitol, které tvoří dílčí části vedoucí ke splnění vytýčeného cíle. V první části práce byla uvedena teoretická východiska, ve kterých byly vysvětleny jednotlivé pojmy spojené se systémem odměňování jako je motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. V rámci motivace byly popsány motivační teorie, zdroje motivace, motivační vzorce a vliv odměňování na pracovní motivaci. Poté bylo popsáno hodnocení zaměstnanců, jehož obsahem byly metody hodnocení zaměstnanců, cíle a oblasti hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení, klady a zápory hodnocení práce. Závěr teoretické části byl věnován odměňování zaměstnanců. V rámci odměňování byl popsán systém odměňování, strategie systému odměňování, celková odměna, mzda, mzdové formy, politika odměňování, mzdové a platové struktury.

V navazující druhé části byla představena vybraná společnost, její předmět činnosti, organizační struktura, zaměstnanci, pracovní doba a systém čerpání dovolené.

Další část byla zaměřena na analýzu aktuálního systému hodnocení a odměňování. V rámci této části byl vysvětlen současný systém hodnocení, mzdový systém, výkonové odměňování a systém zaměstnaneckých výhod. Na základě analýzy současného systému odměňování byl sestaven dotazník. Z výsledku navrženého dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni se současným systémem odměňování.

Ve čtvrté a poslední části práce byly na základě výsledku analýzy vytvořeny návrhy a doporučení na úpravu současného systému hodnocení. Tato část obsahovala dva návrhy. První návrh byl směřován na úpravu systému provize z fixního systému na variabilní systém a druhý návrh, který byl zaměřen na zavedení systému cafeterie.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

ARIELY, Dan. *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*. New York: Simon & Schuster, 2016. ISBN 978-15-011-2004-6.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří. et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BYARS, Lloyd and Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-HILL, 2011. IBN 978-00-735-3055-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, Vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. ISBN 978-80-210-453-78.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MANAS, Todd M. a Michael Dennis GRAHAM. *Creating a total rewards strategy: a toolkit for designing business-based plans*. New York: American Management Association, 2003. ISBN 978-0814407226.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PORVAZNÍK, Ján a REJHOLEC Vladimír. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepr. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 808-9085-05-9.

STÝBL, Jiří. et al. *Personalistika*. 4 vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Elektronické zdroje

MultiSport Benefit Czech. Výhody. [online]. © 2015. Dostupné z:
<http://multisport.cz/pro-tebe/vyhody/>

Interní materiály

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2018


.....
Bc. Jakub Dvorský

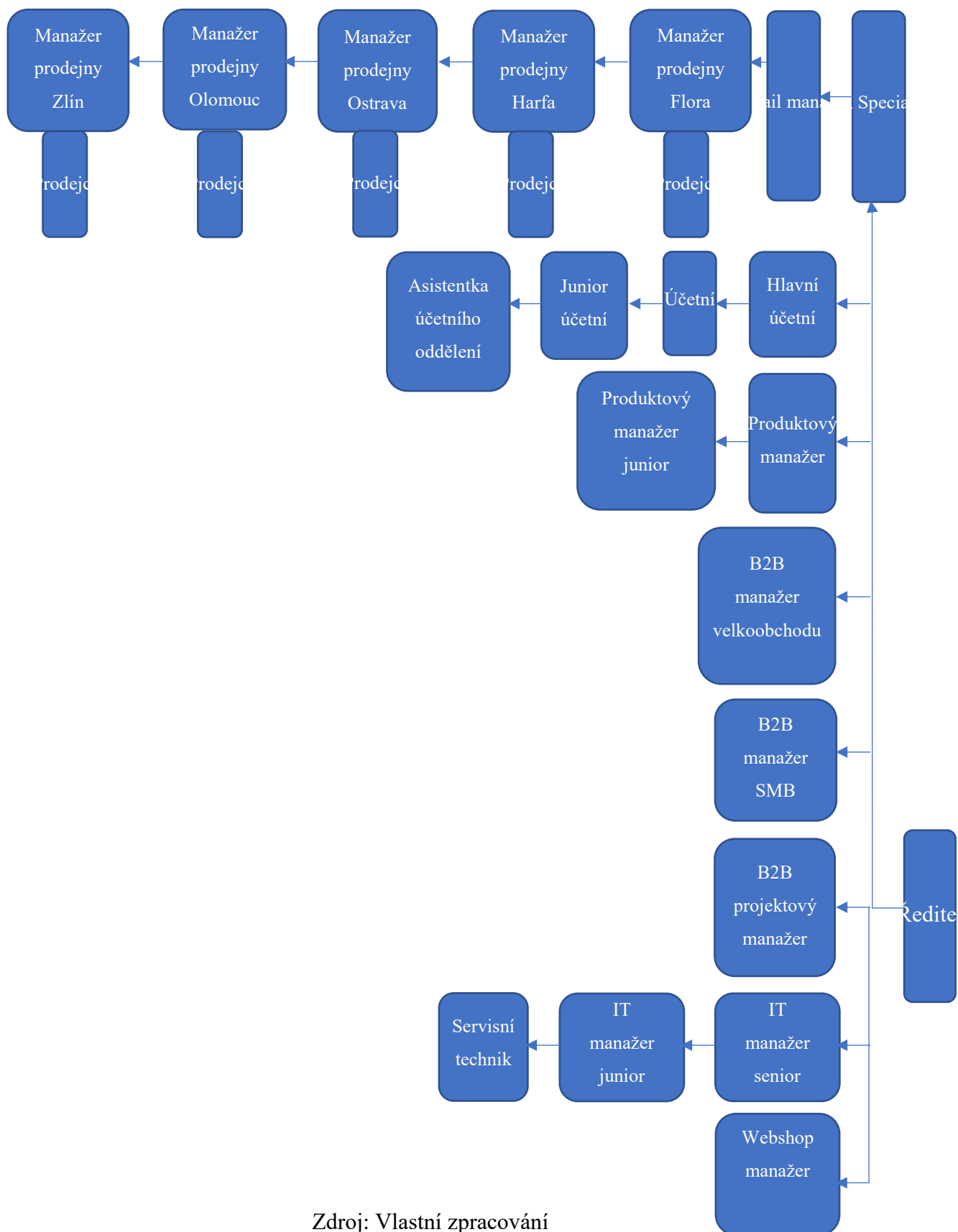
Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura

Příloha č. 2 – Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Názor na aktuální systém odměňování

Dobrý den,

Jmenuji se Jakub Dvorský, jsem studentem pátého ročníku Ekonomické fakulty, Vysoké školy báňské Technické univerzity Ostrava, oboru Management. Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, týkajícího se systému odměňování ve Vaší společnosti. Dotazník je součástí mé diplomové práce s názvem Úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Dotazníkové šetření je anonymní, pouze konečné informace budou vyhodnoceny a předány majiteli firmy. Prosím Vás o pravdivé vyplnění všech otázek.

Děkuji za Vaši ochotu a za Váš čas.

1. Pohlaví

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Muž
☐ Žena

2. Věk

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 18-26
☐ 27-34
☐ 34-44
☐ 45-54
☐ 55-64
☐ 65-74

3. Jaké je zařazení Vaší pracovní pozice?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Prodejna
☐ Účetní oddělení
☐ IT oddělení
☐ B2B oddělení
☐ Management společnosti

4. Je pro Vás aktuální systém odměňování motivující?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi motivující
☐ Málo motivující
☐ Nemotivující
☐ Demotivující

5. Pokud pro Vás systém odměňování není motivující, uvěďte prosím důvod proč pro Vás systém odměňování není motivující?

6. Považujete systém odměňování za spravedlivý (za stejnou práci stejná odměna)?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše Ano
☐ Spíše Ne
☐ Ne

7. Pokud systém odměňování vnímáte jako nespravedlivý, co považujete za nespravedlivé?

8. V jakém rozmezí je výše Vaší aktuální hrubé mzdy?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 10 000Kč - 20 000Kč
☐ 20 001Kč - 30 000Kč
☐ 30 001Kč - 40 000Kč
☐ 40 001Kč - 50 000Kč

9. Jste spokojen(a) s výší Vaší současné mzdy?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše Ano
☐ Spíše Ne
☐ Ne

10. Pokud nejste spokojen(a) s výší Vaší aktuální mzdy, uvěďte prosím důvod proč nejste spokojen(a)?

Prosím vyberte, jak moc jsou pro Vás následující faktory důležité

Popis stupnice hodnocen:

1 - Velmi důležité, 2 - Důležité, 3 - Málo důležité, 4 - Spíše nedůležité, 5 - Nedůležité, 6 - Není vůbec důležité

11. Finanční ohodnocení

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	
Velmi důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Není vůbec důležité

12. Perspektiva profesního růstu

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	
Velmi důležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Není vůbec důležitá

13. Dobré pracovní prostředí a technické vybavení

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	
Velmi důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Není vůbec důležité

14. Možnost svobodného rozhodování (autonomie)

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	
Velmi důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Není vůbec důležité

15. **Jak si myslíte, že Vaše společnost odměňuje své zaměstnance ve srovnání s konkurenčními podniky?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Nadprůměrně
- ☐ Průměrně (srovnatelně)
- ☐ Podprůměrně

16. **Které z těchto typů nehmotných odměn jsou užívány ve Vaší organizaci?**

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	Ano	Ne
Jistota příjmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příležitost seberealizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita pracovních vztahů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost svobodného rozhodování (rozhodovací pravomoc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělání a rozvoj nad rámec současné práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala a uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. **Jaké typy nehmotných odměn by jste uvítal(a) ve Vaší společnosti?**

18. **Jaké zaměstnanecké výhody využíváte?**

1 = Využívám pravidelně (5x až 7x týdně), 2 = Využívám občas (3x až 4x týdně), 3 = Využívám příležitostně (1x až 2x týdně), 4 = Nevyužívám vůbec

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	1	2	3	4
Multisport karta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Služební telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Služební notebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stravenky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní oblečení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. **Znáte požadavky na Váš pracovní výkon (co se od Vás očekává)?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, znám všechny požadavky
- ☐ Ano, znám pouze základní požadavky
- ☐ Ne, neznám žádné požadavky

20. **Jste seznámen(a) se systémem odměňování a víte přesně na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody máte nárok?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše Ano
☐ Spíše Ne
☐ Ne

21. **Které z následujících zaměstnaneckých výhod byste uvítal(a)?**

Oznámkujte od 1 = nejlepší do 5 = nejhorší

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	1	2	3	4	5
Sick days (v případě nemoci zůstat doma a pobírat mzdu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní notebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní smartphone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní tarif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pružnou pracovní dobu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na dovolenou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní snídaně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Penzijní připojštění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týden dovolené navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úhrada nadstandardní zdravotní péče	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytnutí nealkoholických nápoju na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. **Napadají Vás jiné zaměstnanecké výhody, které byste uvítal(a) ve Vaší společnosti?**

23. **Vyhovuje Vám současný systém zaměstnaneckých výhod, nebo upřednostňujete větší možnost výběru dle vlastních preferencí?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Současný systém mi vyhovuje
☐ Raději bych si odměny vybral(a) sam(a)

Zdroj: Vlastní zpracování